

The Control project of balance of claims and liabilities - internal financing
controlling in Astra X, s.r.o. company.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce se zabývá finančním controllingem s návazností na problematiku pohledávek, tzn. snahou bylo doporučit takové controllingové ukazatelé finančního ohodnocení, které by vedly ke snížení množství pohledávek ve firmě Astra X, s.r.o., jejíž předmětem činnosti je mezinárodní zasílatelství.

V závěru práce byl navržen a sestaven projekt řízení pohledávek pro danou firmu, sestaven návrh rozpočtu, harmonogram controllingových činností, včetně definování projektových příležitostí a hypotéz, které byly buď potvrzeny či vyvráceny. V neposlední řadě bylo specifikováno zapojení controllingového systému do firmy a určení pozice interního controllera v začlenění do organizační struktury společnosti Astra X, s.r.o.

Abstrakt ve světovém jazyce

Thesis deals with financing controlling in view of debts problems; it means pursuit of testimonial the controlling indexes of financial assessment, which would lead to decreasing of amount of debts in Astra X, Ltd. – company whose activity is international forwarding.

At the end of the work project of debts control for the company was proposed and compiled, drawn up budget plan, controlling of activities schedule, including definition of project opportunities and hypothesis, which were either testified or confuted. Last not least, attaching of controlling system for the company and determination of internal controller position of incorporation to organizational structure of company Astra X, Ltd. were specified.

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Vlastimilu Zemanovi za odborné vedení a věcné připomínky. Můj velký dík patří také panu Tomáši Hartmannovi za zkušené rady a překlad teoretických poznatků do praktické roviny, což považuji za nejcennější přínos.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY Z OBLASTI CONTROLLINGU	10
1.1 RŮZNÁ POJETÍ CONTROLLINGU	10
1.2 FILOSOFIE CONTROLLINGU	11
1.3 CÍLE CONTROLLINGU	11
1.4 KOMPETENCE CONTROLLINGU	12
1.5 MINIMÁLNÍ POŽADAVKY NA SYSTÉM CONTROLLINGU	12
1.6 ZÁKLADNÍ CONTROLLINGOVÉ AKTIVITY A NÁSTROJE.....	13
1.7 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	14
1.7.1 Strategický controlling	15
1.7.2 Operativní controlling	15
1.7.3 Finanční controlling	16
1.8 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	18
1.9 POZICE	19
1.9.1 Pozice štábní.....	19
1.9.2 Pozice liniová	20
1.9.3 Pozice průřezová	21
1.9.4 Externí controlling	21
1.10 CONTROLLER	21
1.11 REPORTING.....	22
1.12 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU	23
1.13 ZÁKLADNÍ DEFINICE POHLEDÁVEK.....	24
1.14 TRH POHLEDÁVEK V ČR.....	26
1.15 CONTROLLING POHLEDÁVEK.....	28
1.15.1 Monitorování pohledávek	29
1.16 PODSTAT A ZDROJE FINANČNÍ ANALÝZY	31
1.16.1 Prostorové srovnání finančních ukazatelů	32
1.16.2 Časové srovnání finančních ukazatelů	33
1.16.3 Poměrové ukazatele	33
1.17 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
2 ANALYTICKÉ VYHODNOCENÍ	37
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ASTRA X, S.R.O.....	37
2.2 POSLÁNÍ, FILOSOFIE A HLAVNÍ CÍLE.....	39
2.3 MAJETKOVÁ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40

2.4	POPSÁNÍ ČINNOSTÍ PŘI NABÍDCE A POPTÁVCE SLUŽEB	44
2.5	SWOT ANALÝZA	45
2.6	MODEL „BSC“ (BALANCED SCOREKARD).....	47
2.7	PLÁNOVÁNÍ VÝNOSŮ	50
2.7.1	Tržby za prodej služeb	50
2.7.2	Hrubé rozpětí.....	51
2.8	PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ.....	53
2.9	PLÁNOVANÁ ROZVAHA A VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT ZA FIRMU ASTRA X, S.R.O.	54
2.9.1	Přístup ke stanovení plánované rozvahy	54
2.9.2	Metoda procentních poměrů k tržbám	55
2.10	PLÁNOVÁNÍ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU A DANĚ Z PŘÍJMU	55
2.11	VÝVOJ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	58
2.11.1	Plán likvidity	58
2.11.2	Plán aktivity	59
2.11.3	Plán míry zadluženosti	60
2.11.4	Vývoj čistého pracovního kapitálu	61
2.11.5	Vývoj pohledávek	62
2.11.6	Vývoj závazků.....	63
2.12	NÁVRH UKAZATELŮ NA EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	64
2.12.1	Řízení pohledávek.....	65
3	PROJEKTOVÁ ČÁST	80
3.1	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	80
3.2	DIAGNÓZA PROJEKTU	81
3.3	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	82
3.4	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU A VYMEZENÍ ČASOVÉHO HARMONOGRAMU PRACÍ.....	83
3.5	ROZPOČET NÁKLADŮ NA PROJEKT	86
3.6	ZAČLENĚNÍ CONTROLLERA DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY FIRMY ASTRA X.....	86
3.6.1	Zpráva controllera	88
3.7	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	89
	ZÁVĚR.....	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Podnikatelská praxe vrcholového managementu v dnešním turbulentním a výrazně konkurenčním prostředí vyžaduje stále dokonalejší metody řízení, které mají za cíl vytvořit a udržet dlouhodobě životaschopný podnik, neboli tzv. vitální podnik. Vždy je ale nutné dokonale poznat podnikové okolí a podnik sám jako systém. Rozeznáme tak jednotlivé aspekty řízení a pochopíme do detailu jejich význam. Teprve potom můžeme navrhnout efektivní opatření k vybudování vitálního podniku.

Vitální podnik se vyznačuje symbiózou stability a proměny. Stabilní prvek poskytuje podniku jistotu a pořádek a dovoluje efektivní zavedení rutinních činností bez jakýchkoli překvapení. Proměna znamená přizpůsobení se změněným poměrům nebo otevření nových možností pomocí inovací

Controlling je jedním z podpůrných prvků řízení, který napomáhá k vytvoření dlouhodobě úspěšného podniku. Mapuje stabilní prvky, plánuje proměny a analyzuje zjištěné odchylky skutečnosti od plánu. Pomocí něj máme podnik “pod kontrolou”, ale také jej ovlivňujeme a řídíme.

V mnoha podnicích jsou aktivní některé prvky řízení, které spadají do nástrojů controllingu, ale mnohdy nejsou dotaženy a neplní přesně danou funkci. Potřeba zdokonalení systému těchto prvků roste s růstem objemu produkce a rozšiřováním portfolia odběratelů. Do této skupiny patří i společnost Astra X, s.r.o. Ekonomika oboru, ve kterém společnost působí, se nachází na začátku konjunktury, proto je nesmírně důležité co nejdříve zavést a ustálit vybrané nástroje controllingu a připravit se tak na nevyhnutelnou fázi recese. Pak bude mít podnik daleko větší šanci toto období přežít.

Cílem této práce bylo navržení projektu pro efektivní řízení pohledávek v rámci finančního controllingu v dané firmě. Moji snahou bylo navrhnout takových ukazatelů finančního ohodnocení pohledávek, které by vedly k optimalizaci finančních prostředků ve firmě a efektivnímu řízení vybraných rozvahových položek.

Mé závěry vycházejí z podkladů poskytnutých firmou Astra X, s.r.o. a mnou vypracovaných analýz.

Pro zvládnutí této práce bylo třeba nejprve si vybudovat teoretickou základnu studiem relevantní literatury z oboru podnikové ekonomiky, respektive finančního controllingu, manažerského rozhodování a plánování, následně provést zhodnocení teoretických poznatků v literárně rešeršní části práce, které mají vazbu k předem vybranému tématu.

Realizovatelnost zadané práce je dána existencí stávajících zdrojů dat poskytnutých ředitelem společnosti Astra X, panem Tomášem Hartmannem.

Abych se mohla zabývat vybranými ukazateli ohodnocení a navrhnout projekt na podporu řízení pohledávek, bylo nutné nejdříve sestavit plány, rozpočty, rozvahy, výkazy zisků a ztrát, jak pro centrálu v Brně, tak pro pobočku v Praze pro plánované období roku 2005. Uvedené tabulky a grafy v další části mé diplomové práce slouží k výstižnější identifikaci navrhovaných ukazatelů, jenž přesně vystíní skutečné finanční zdraví firmy.

Na základě vyhodnocení dané situace jsem zjistila, že daná firma nemá přesnou strukturu plánů a rozpočtů na rok 2005, jenž by byly čitelné pro ředitele a zaměstnance této firmy. A proto mým úkolem bylo vytvořit takové rozpočty, které by jasně, stručně a výstižně ukazovaly finanční stabilitu firmy jednak pro zaměstnance, jednak pro samotného ředitele. Na základě těchto vytvořených plánů a navrhnutých ukazatelů bude zcela určitě jednodušší učinit kroky k účinnému řízení daných zdrojů ve firmě Astra X, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY Z OBLASTI CONTROLLINGU

1.1 Různá pojetí controllingu

Vzrůstající složitost a dynamičnost podnikatelského prostředí vystavuje podnik neúprosnému tlaku tvrdé konkurence. Manažeři vedou své podniky tímto prostředím se střídavými úspěchy. O míře úspěšnosti rozhoduje nemalou měrou intenzita, s jakou jsou do podniku zaváděny zdokonalené přístupy a metody analýz, plánování a kontroly, inovované organizační struktury a informační systémy.

V souvislosti se zdokonalováním systémů řízení podniků se v posledních letech jak v praxi, tak i v literatuře objevuje se zvýšenou frekvencí pojem controllingu. Masivní a mnohdy až inflační orientace na tento pojem je doprovázena nevyjasněností úkolů a cílů controllingu. To mě vede k tomu, vysvětlit hned v úvodu této práce alespoň stručně podstatu controllingu.

Pojem controllingu se dostal do evropské terminologie z USA. Vzhledem k obtížnému hledání výstižného jednoslovného ekvivalentu nebývá v neanglicky mluvících zemích, podobně jako např. cash-flow, překládán.

Slovním základem controllingu je pojem „control“, resp. „to control“, který lze chápat ve dvojím významu:

- ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou,
- ve významu kontrolovat, prověřovat (v angl. lze vyjádřit také slovesem „to check“).

Controlling chápáný jen jako kontrola, tedy jako konečná fáze systému řízení, představuje jen jiný, „vznešenější“ název pro standardní kontrolu podnikových aktivit. Toto pojetí controllingu bývá nezřídka typické pro podnikovou praxi, nepředstavuje však žádnou změnu systému řízení podniku. [1]

Za inovační lze označit controlling ve svém prvním významu – ve významu řízení, ovládání. Controlling zde představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Takto koncipovaný controlling je založen na [7]:

- aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik analýzy,
- systémovém vytváření controllingových informačních systémů,
- systémové komunikaci mezi organizačními útvary,
- změně postojů a způsobů myšlení.

1.2 Filosofie controllingu

Controlling chápeme jako přístup k řízení podniku, který si klade za cíl ovládat ekonomické procesy podniku tak, aby bylo možné včas reagovat na odchylky od plánu.

Je založen na [15]:

- logickém propojení všech hlavních činností dle průběhu obchodního případu,
- komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího, řídicího a kontrolního procesu.

1.3 Cíle controllingu

Controlling musí být pravou rukou vrcholového managementu. Poskytuje mu ekonomické informace, které důsledně vyhodnocuje, analyzuje a navrhuje opatření, jejich účinnost následně kontroluje. Controlling představuje reálný pohled na vynaložené náklady a financování společnosti.

Controlling by měl:

- dávat reálný obraz o stavu společnosti,
- odhalovat silné a slabé stránky společnosti,
- ukazovat směr dalšího vývoje společnosti.

1.4 Kompetence controllingu

Z hlediska úspěšného zavedení controllingu ve firmě je nezbytností zavedení controllingového útvaru, který musí být vybaven souborem kompetencí směřujících jak dovnitř, tak i vně útvaru. Otázka kompetencí orientovaných dovnitř controllingového útvaru představuje běžný problém vymezení kompetencí při řízení útvarů, zahrnující např. rozhodovací, příkazovací, prováděcí a dispoziční kompetence. Obvykle problémovější otázkou je podoba kompetencí orientovaných vně controllingového útvaru. Zde se ukazuje z hlediska naplnění controllingových funkcí podniku jako potřebné vybavit controllingový útvar následujícími základními kompetencemi [14]:

- integrační kompetence – controllingový útvar by měl mít oprávnění k regulování vnitropodnikových vztahů a k účasti na tvorbě cílů,
- koordinační kompetence – představují oprávnění zavádět a koordinovat opatření k dosažení podnikových cílů, včetně oprávnění spolurozhodovat o věcných a finančních zdrojích,
- informační kompetence – tato kompetence představuje nejen právo na informace, ale i právo na určování jejich formy a obsahu,
- poradenské kompetence – oprávnění k poradenství při aplikaci nástrojů, metod a technik controllingu a při utváření plánovacího a kontrolního procesu.

V metodických, systémových a finančně hospodářských otázkách může být controllingový útvar vybaven vůči svému okolí i rozhodovacími a nařizovacími pravomocemi.

1.5 Minimální požadavky na systém controllingu

Minimální systém controllingu musí zahrnovat [5]:

- systém podnikového plánování a kontroly (zejména rozpočetnictví): plánování musí být doplněno zjišťováním skutečností, aby bylo možné po srovnání skutečnosti s plánem přijímat nápravná opatření k dosažení plánovaných cílů. Nositelé rozhodování musí mít potřebné informace včas a v potřebné zhuštěné formě. Konkrétně znamená sladění systému plánování a kontroly: sestavení

směrnice pro plánování a kontrolu, vypracování a zhodnocení informací typu „plán/skutečnost + výhled“.

- manažersky orientované účetnictví (vnitropodnikové): musí plnit tyto funkce: věrohodné a běžné zjišťování informací o výrobním procesu z různých hledisek, prognózu nákladů a výnosů, stanovení cílových veličin a kontrolu dodržování cílů.

1.6 Základní controllingové aktivity a nástroje

Tabulka číslo 1 uvádí nástroje a metody controllingu v návaznosti na již definované úlohy controllingu.

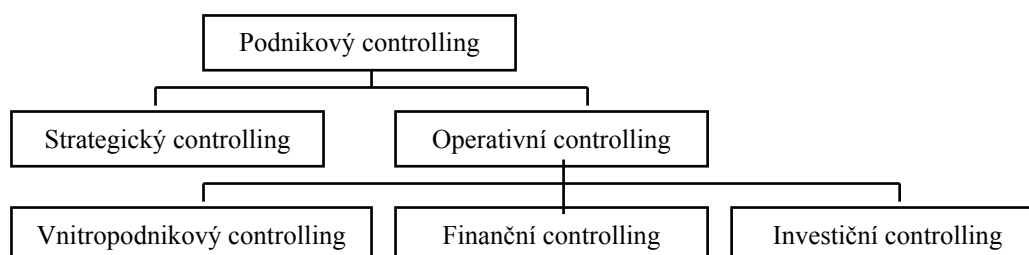
Tab. 1 – Oblasti úloh, úlohy, nástroje a metody plnění úloh controllingu [Zpracování vlastní podle Eschenbacha, 2000]

Oblast úloh	Úlohy	Nástroje a metody
1.	Určení vize, podnikové filozofie a podnikové kultury	Zapojit do tvorby všechny, kterých se podniková kultura týká
2.	Poznat hospodářské, politické, společenské a technické změny a vývojové tendence a brát je v úvahu při stanovení budoucích obchodních oblastí nebo oblastí činností	Analýza konkurenčního okolí Strategická analýza podniku Koncepce strategie
3.	Optimalizace odchylek, porovnání skutečnost-budoucnost, strategický informační systém	Strategický radar Strategické hry Strategická komunikace
4.	Volba mezi investicí a neinvesticí Volba mezi okamžitou investicí a pozdější investicí Volba mezi různými investičními záměry, Volba mezi různými objekty investic pro stejný investiční záměr Další provoz nebo likvidace	Analýza hodnoty užitku Statické metody investičních propočtů Dynamické metody investičních propočtů Zohlednění nejistoty a rizika (analýza citlivosti, analýza rizika, rozhodovací strom Rozpočet, plán, program investic Investiční výkazy
5.	Plánování projektu Management vztahů k okolí Vytvoření projektové kultury Stanovení organizace projektu Personální management	Vymezení projektu, strukturovaný plán projektu, plán termínů, plán použitých prostředků, nákladů a financí, plán kvality Analýza okolí Hodnoty, normy, pravidla Úlohy, rozdělení kompetencí, zodpovědností, komunikační struktury Výběr personálu, vytvoření, vedení a rozpuštění týmu Výkon, čas, náklady, kvalita

	Integrované řízení projektu Management rizika	Analýza, zhodnocení, minimalizace rizika
6.	Transparentnost nákladů v nepřímých oblastech výkonů a v oblastech výkonů s vysokým podílem fixních nákladů Řízení procesu místo řízení nákl.středisek Zvládnutí rozmanitosti sortimentu a zákazníků Orientace na zákazníky a konkurenty	Metoda procesní kalkulace Benchmarking procesů Analýza hlavního, dílčího procesu
7.	Plánování stavu jmění a kapitálu Plánování zisku za období Řízení likvidity Řízení výnosů za období a rentabilita složek výnosů Analýza původu prostředků a jejich použití Kalkulace / plánování nákladů a výkonů Analýza podniku a celkové řízení / reporting	Plánová bilance Plánový výkaz zisku a ztrát Finanční plán Rozpočet výkonů (kalkulace výsledku za období) Propočet toku kapitálu / CF Kalkulace nákladů a výkonů Rozličné ukazatele
8.	Stanovení kontrolních měřítek Evidence dosažených skutečných hodnot Stanovení odchylek mezi kontrolními měřítky a výsledky Provedení analýzy odchylek Iniciování opravných opatření	Operativní analýza odchylek Analýza odchylek orientovaná do budoucnosti
9.	Příprava informací pro vedení Zachování minimální struktury Prostřednictvím definovaného postupu	Tabulky klíčových údajů EIS

1.7 Členění controllingu

Podnikový controlling se člení podle následujícího obrázku číslo 1 na strategický a operativní. Operativní pak dále na vnitropodnikový, finanční a investiční.



Obrázek 1 – Členění podnikového controllingu [Rajnoha, 2002]

1.7.1 Strategický controlling

Slovník controllingu [2003, str. 36] říká, že strategický controlling je manažerská činnost obsahující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií. Časové rozpětí je neomezené a vychází z délky období, na které je zpracována strategie. Typickými ukazateli jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíl a popř. (volné) cash flow.

Úlohy strategického controllingu:

- starat se o to, aby dnes byla přijata opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence,
- vytvářet předpoklady pro budoucí operativní výsledky a připravit pole k dosažení budoucích výsledků.

Cíle strategického controllingu:

- vývoj nových výrobků a služeb,
- použití nových technologií,
- systematické školení zaměstnanců,
- otevření nových trhů,
- zlepšení organizace,
- získání tržních podílů,
- otevření nových cest odbytu.

1.7.2 Operativní controlling

Podívejme se opět nejprve do Slovníku controllingu [2003, str. 36]: Operativní controlling je manažerská činnost zahrnující stanovení cílů, plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém horizontu (přibližně v rámci jednoho roku). Typickými cíli jsou likvidita, zisk a finanční stabilita.

Úlohy operativního controllingu:

- zajištění určeného vývoje pomocí plánování,
- vybudování controllingového výkaznictví k informování nositelů rozhodování,
- srovnávání skutečnosti s plánem jako prostředek k analýze a kontrole,
- řízení k dodržování určeného kurzu, cílů fixovaných v plánování.

Cíle operativního controllingu jsou především takové, které se musejí sledovat prakticky denně:

- splnění operativních plánů,
- udržení likvidity (hotové peníze nesmějí klesnout na nulu),
- udržení solventnosti (pohledávky nesmějí růst nad přijatelnou míru).

1.7.3 Finanční controlling

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána, podobně jako je tomu u celopodnikového controllingu, kvalitou používaných controllingových nástrojů, tzn. metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.

Úkoly finančního controllingu:

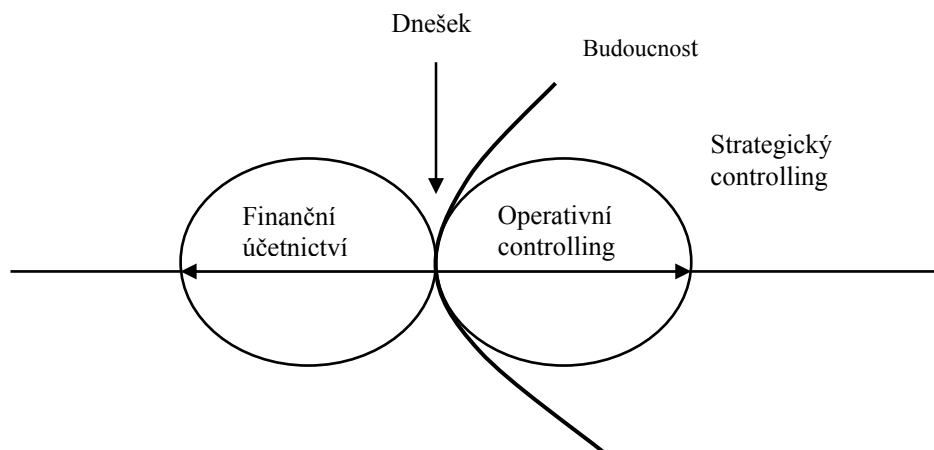
- získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- užití finančních zdrojů.

Finanční zdroje získává podnik především od zákazníků a z kapitálového trhu. Část získaných zdrojů nenachází okamžité užití a je spravována v podobě rezerv likvidity, zbývající část zdrojů slouží k „zásobování“ úseků podniku finančními zdroji (na provoz a investice) a k obsluze dluhů (splátky), státu (daně) a akcionářů (dividendy).

Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:

- fázi plánování: obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnaní schodků či přebytků likvidity
- fázi realizace: zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu
- fázi kontroly: obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření

Finanční účetnictví je orientováno na minulost. Toto zaměření nemůže poskytovat dostatečné poklady pro úspěšné řízení podniku. Vedení podniku je dnes nuceno zavádět operativní a strategický controlling, které jsou jednoznačně zaměřeny do budoucnosti, aby zajistily dlouhodobě existenci podniku. Situaci můžeme znázornit na časové ose jak vidíme na obrázku číslo 2. [3]



Obrázek 2 – Souvislosti mezi finančním účetnictvím a controllingem

[Vollmuth, 1990, str. 23]

1.8 Organizační začlenění controllingu

V první řadě si musíme uvědomit, že ideální organizace controllingu neexistuje. Proto není smysluplné sestavovat závazné organizační struktury a začlenění, ale pouze orientační. V rámci této práce se orientuji na malý podnik, ve kterém je komunikace mezi vedoucími pracovníky lepší než ve velkých podnicích. Význam koordinační funkce controllera je zde ale v odpovídající míře menší.

Škálu faktorů, které ovlivňují volbu vhodné organizace controllingu, uvádí např. Mann [1992]:

- potřeba inovace: s množstvím nevyřešených problémů a rozsahem organizačních změn roste význam organizačního začlenění controllingu,
- velikost podniku: samostatné útvary controllingu mají tendenci vznikat s rostoucí velikostí podniku,
- komplexnost: čím jsou problémy v podniku a jeho okolí komplexnější, tím větší je význam koordinační a integrační funkce controllingu,
- zásada: charakter podnikových zásad ovlivňuje controlling, který slouží k doplnění dosavadního řízení.

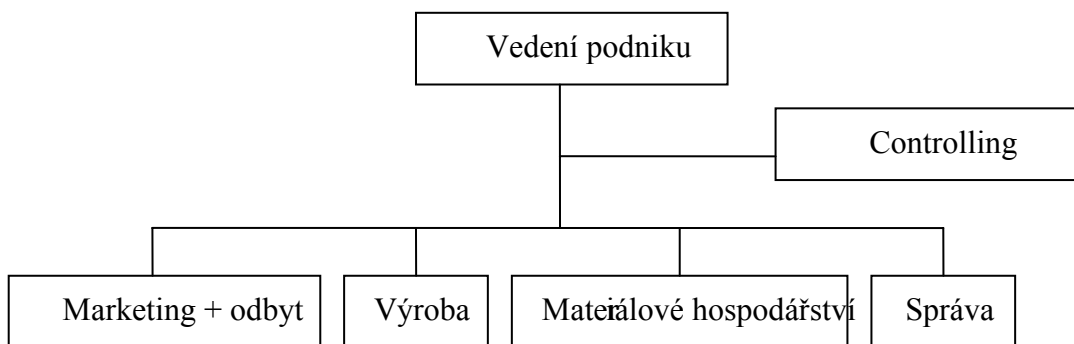
Jmenovaným faktorům, které se mění v čase, se musí pravidelně přizpůsobovat i organizace controllingu. Ve společnosti Astra X, s.r.o. půjde o prvotní zavedení controllingu, i když některé nástroje controllingu již v jakési podobě existují. Jde tedy především o sladění a dotažení jednotlivých výkazů a ukazatelů do controllingového systému.

1.9 Pozice

Rozdíl mezi hlavními způsoby organizačního začlenění controllingu spočívá ve významu a kompetencích controllera. Buď je chápán jako podpůrný prvek řízení, nebo jako vykonavatel řízení. Popis pozic a jejich organogramy uvádí následující subkapitoly.

1.9.1 Pozice štábní

V popisu štábní pozice Vollmuth [1990, str. 19] konstatuje jedno tvrzení, které v zápětí jiným vyvrací. Uvádí totiž, že „v zásadě lze konstatovat, že controller může nejúčinněji jednat, je-li umístěn na co nejvyšší hierarchické úrovni.Je ovšem otázka, zda controller může na tomto místě efektivně plnit své úkoly. Štábní místa se vyznačují tím, že mají jen funkci poradní, připravující materiál pro rozhodování a nemají kompetence rozhodovací a nařizovací. Tyto kompetence jsou bezpodmínečně nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat v chodu efektivní controllignový systém.“ První větu tedy můžeme upravit dodatkem, že controller jedná nejúčinněji na co nejvyšší hierarchické úrovni, pokud má rozhodovací a nařizovací kompetence. Pozici štábní znázorňuje obrázek číslo 3.



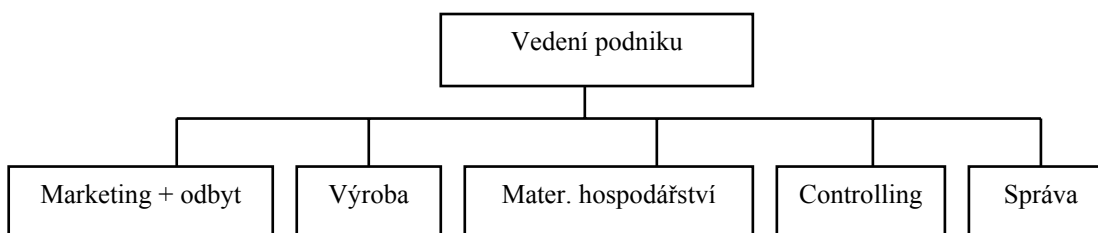
Obr. 3 Controlling jako štabní pozice [Vollmuth, 1990, str. 20]

Autor obrázku číslo 3 dále uvádí názor, že podle jeho zkušeností by neměl controller v menších a středních podnicích zastávat štabní pozici. Účinného controllingu nemůže být tímto způsobem dosaženo.

1.9.2 Pozice liniová

Controller se má pro větší efektivitu pohybovat na téže úrovni jako vedoucí ostatních oddělení. Tím mu totiž přísluší funkční nařizovací právo. V mnoha podnicích se podle Vollmutha [1990, str. 20] toto zařazení osvědčilo.

Synek a kolektiv [2001, str. 416] ale tvrdí, že praxe ukázala poměrně nízkou stabilitu tohoto uspořádání při běžném chodu firmy. Přijatelné bývá spíše při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení. Naopak opodstatněné je umístění controllingu jak ho vidíme na obr. 4 zejména v krizových situacích, kdy controller přebírá zodpovědnost za přijatá rozhodnutí.



Obrázek 4- Controlling jako liniová pozice [Vollmuth, 1990, str. 20]

1.9.3 Pozice průřezová

Controllerovi jsou přiděleny určité příkazovací pravomoce, např. v systémových otázkách plánování a kontroly s tím, že rozhodování pro předem vyčleněné situace probíhá společně s liniovou instancí. Existuje též možnost udělit controllerovi právo veta v určitých záležitostech, které souvisí s jeho úkoly. [Synek a kolektiv, 2001, str. 416]

1.9.4 Externí controlling

Výhody tohoto způsobu jsou možnost využití velkých zkušeností externisty a menší konfliktnost s jednotlivými řídicími pracovníky. Zpravidla je úspěchu dosahováno rychleji než prostřednictvím interního controllera. [Synek a kolektiv, 2001, str. 416]

V zaváděcí fázi externí controller školí vedení podniku tak, aby řídicí pracovníci byli schopni sami převzít úkoly controllingu. Podle zkušeností Vollmutha [1990, str. 21] trvá takovéto zavedení controllingu asi jeden rok.

1.10 Controller

K realizaci controllingu jako koncepce řízení není podle Eschenbacha [2000, str. 116] nezbytně nutné vytvoření míst, které jsou specializovanými nositeli této funkce. Nezávisle na tom, zda bude tato funkce samostatná nebo sloučená s jinou, cituji definici role controllera podle Slovníku controllingu [2003, str. 34]: Controlleři poskytují manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení tak, aby management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů:

- controlleři odpovídají z transparentnost podnikových výsledků, financí a strategie,
- controlleři koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví,
- controlleři moderují controllingový proces tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v souladu se stanovenými cíli,
- controlleři zajišťují informace potřebné k manažerskému rozhodování,

- controlleři vytvářejí a aktualizují controllingové systémy,
- controlleři jsou interními poradci všech nositelů rozhodovacích kompetencí v otázkách týkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví.

1.11 Reporting

Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých částí operativního controllingu, je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Výkazy a zprávy by měly být uspořádané podle potřeb jejich uživatelů, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování. [2]

Požadavky na výkazy a zprávy:

- mít požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování,
- nesmí být zbytečně moc nebo málo podrobné, podrobnost informací souvisí s úrovní podnikové hierarchie, dochází k agregaci informací směrem nahoru,
- srozumitelnost a přehlednost, vhodné je využití grafických prostředků,
- musí vyhodnocovat pouze ovlivnitelné veličiny, kvantifikované jak v peněžním, tak v naturálním vyjádření.

Rozdělení reportingu:

- Standardní – jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu. Obvyklé je měsíční, čtvrtletní a roční podávání zpráv.
- Mimořádný – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání.

Finanční účetnictví nesplňuje požadavky vedení na informace o podniku. Popisuje minulost a slouží spíše externím uživatelům. I koncepční rámec Mezinárodních účetních standardů jednoznačně připomíná, že řídicí pracovníci nejsou uživateli informací

finančního účetnictví. Proto musí existovat manažerské účetnictví, se kterým se naopak externí uživatelé nesetkají, protože odhaluje podnik a jeho příčiny úspěchu a je považován za chráněný nehmotný majetek, know-how. [Fibířová, 2003, str. 11,12,15]

1.12 Controlling pracovního kapitálu

Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. Úkol finančního controllingu spočívá v analýze, plánování a kontrole finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu. V oblasti krátkodobého užití, resp. Krátkodobého investování kapitálu, je controllingový proces zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku. Tento kapitál je pracovním kapitálem (working capital), tedy kapitálem, který „pracuje“, obíhá či cirkuluje zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku.

Výše a struktura pracovního kapitálu podniku je výslednicí řady faktorů určených vnitřními a vnějšími podmínkami podnikového dění. Za rozhodující lze považovat především objem prodeje, výrobní program, technologii a časové uspořádání výroby, zásobovací a prodejní politiku podniku, přístup podniku k rizikům, ceny výrobních faktorů a výrobků, sezónnost a cykly výroby.

Vyšší objemy pracovního kapitálu mohou činit život podniku pohodlnějším, avšak zároveň mohou představovat dosti drahý a mnohdy zbytečný luxus. Obzvláště v situaci vysokých nákladů na kapitál a nízkých ziskových marží nutno pečlivě vážit a analyzovat pozitivní a negativní účinky spojené s určitou úrovní pracovního kapitálu. Je třeba si uvědomit, že nízké objemy pracovního kapitálu vedou sice na jedné straně k úsporám, avšak na druhé straně zvyšují nároky na jeho řízení, vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku. Nutno hledat odpověď na otázku, jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů.

Hledání odpovědi není snadné, neboť každý posun v úrovni pracovního kapitálu působí nejen na zisk, ale zároveň ovlivňuje i cash-flow a míru rizika podnikových aktivit. Podnikové rozhodovací procesy v oblasti pracovního kapitálu probíhají spíše intuitivně převážně bez analýzy těchto účinků. [16]

1.13 Základní definice pohledávek

Pohledávkou se obecně nazývá oprávnění věřitele, závazkem (dluhem) je nazývána povinnost dlužníka ze závazkového právního vztahu, jehož účastníci (strana) vystupují navzájem jako nositelé práv a povinností, přičemž povinnost jedné strany odpovídá právu druhé a naopak. Platí, že věřitel je oprávněn vyžadovat od dlužníka splnění povinností, má-li dlužník povinnost vůči věřiteli.

Vznik pohledávky – je vázán na přechod vlastnických práv, na splnění dodávky, na převedení práv a povinností z dodaného zboží či výhod z poskytnutých služeb odběrateli – dlužníku. Pohledávka vzniká k určitému okamžiku (v momentu realizace) s dohodnutou lhůtou splatnosti, tedy okamžiku, který již nastal nebo nastane.

Podle vzniku lze pohledávky rozdělit na základní skupiny:

- *Pohledávky z obchodního styku*, jsou nejběžnější a vznikají vždy od vystavení platebního dokladu dodavatelem (strana věřitele) vůči odběrateli (strana dlužníka) a zanikají úhradou částky uvedené na platebním dokladu odběratelem na účet dodavatele. Kromě platebního dokladu existuje zpravidla i dodací list na předmět plnění (kterým je dodávky zboží, materiálu či služby), nemusí ale vždy existovat písemná forma smluvního vztahu (ústně dohodnuté kontrakty). Lze do této skupiny zahrnout i pohledávky z leasingových smluv (smlouva o nájmu investičního majetku s právem následné koupě najaté věci). U této skupiny jsou zajišťovací instrumenty vytvářeny jen ojediněle.
- *Pohledávky z bankovních úvěrů*, z finančních mezipodnikových půjček a půjček mezi fyzickými osobami a podnikatelskými subjekty. Do této skupiny lze dále zahrnout i pohledávky z dluhopisů (obligace, směnky, atd.). Mají zpravidla

písemnou smluvní formu, která řeší termín a způsob úhrady pohledávky i příslušenství (způsob úročení a sankce z prodlení úhrady), doklad o převzetí finanční hotovosti dlužníkem a často jsou tyto pohledávky zajištěny některým ze zákonných instrumentů.

- *Pohledávkami ostatními*, tj. pohledávkami z pracovně právních vztahů, sociálního a zdravotního pojištění a pohledávkami státu z daňových povinností.

Se vznikem pohledávky dále souvisí zajištění závazku (pohledávky), a to se rozumí občanskoprávní záruka uskutečnění povinností a oprávnění ze závazkových právních vztahů. Rozlišuje se (nejčastěji užívané) zajištění závazku věcné (zástava majetkem prostřednictvím zástavní smlouvy ve prospěch věřitele) a zajištění osobní (tzn. ručení třetí osobou k dlužníku i věřiteli, závazek ručitele, že uspokojí pohledávku věřitele, neuspokojí-li ji sám dlužník).

Další formy zajištění jsou uváděny v § 544 až 558 Občanského zákoníku a v Obchodním zákoníku je zakotvena forma bankovní záruky. Jde o smluvní pokutu, srážku z příjmu, složení do úschovy, převod práva a postoupení pohledávky pro účely zajištění jiné pohledávky s možností rozvazovacího či fixního ujednání, jistota, uznání dluhu.

Zánik pohledávky – jde o ukončení závazkového právního vztahu, které nastává na základě právního úkonu, například:

- Úhrada či splnění,
- Zápočet úkonem jedné nebo obou stran,
- Uložením do úřední úschovy – když věřitel odmítá převzít plnění, může se zbavit odpovědnosti (např. sankcionování) tím, že plní do úschovy a toto sdělí oprávněnému,
- Odstoupením od smlouvy,
- Prominutím dluhu, tzn. vzdání se práva – dohoda o novaci či narovnání,
- Zánik závazku v důsledku zániku osoby dlužníka nebo věřitele, jde-li o práva omezená na jejich osobu,

- Zánik pohledávky v důsledku prekluze (neuplatnění práva, které bylo třeba uplatnit v určité době a tato doba marně uplynula),
- Zánik závazku z rozhodnutí státního orgánu,
- Speciální formy zápočtu tzv. splynutím závazků stejného charakteru – těmito případy jsou např. kapitalizace pohledávek nebo situace, kdy dojde při dědictví ke spojení osoby dlužníka s osobou dědice.

Postoupení pohledávky (cese) – prodej pohledávek se provádí pomocí změny v osobě věřitele na základě písemné smlouvy a zpravidla za úplatu či jinou formu plnění. Vůči dlužníku má věřitel pouze oznamovací povinnost. Pro odhadce má tento úkon zásadní význam, při cesi dochází k převodu oprávnění z původního věřitele a nový věřitel nabývá podpisem smlouvy právo vymáhat plnění od dlužníka. Za toto právo zaplatí původnímu věřiteli přiměřenou částku vzhledem k hodnotě plnění, době splatnosti dluhu a riziku spojeném s tímto splněním závazku. Postupovat lze pohledávky jak ve lhůtě splatnosti, tak i existující pohledávky po lhůtě splatnosti. [4]

1.14 Trh pohledávek v ČR

Obecně s vývojem tržních mechanismů dochází zákonitě i k vývoji trhu s pohledávkami, kdy pohledávky mezi subjekty nejen vznikají a zanikají, ale též se s nimi obchoduje. Jejich význam úzce souvisí s platební morálkou obchodní veřejnosti a praxí v uplatňování závazkového práva, příslušných zákonů, respektive v praktické vymožitelnosti nároků věřitele v tom kterém státě. Proto je význam pohledávek také v každém státě jiný. To je možná i jeden z důvodů, proč lze jen těžko najít jednotnou a systematickou metodiku k jejich oceňování.

Vzniku pohledávek nejde z pochopitelných důvodů úplně zabránit, neboť převážná část obchodů probíhá bezhotovostním stykem – jde o to, jaké má trh státem vytvořené mechanismy, aby dokázal pohledávky přirozeným způsobem regulovat. Pohledávky se postupně stávají svébytným typem majetku obdobným svým charakterem například cenným papírům přesněji obligacím, ale trhem neorganizovaným (nebo jen velmi omezeně

státem regulovaným) s patřičně horší likviditou a tím přiměřeně vyšší mírou rizika pro obchodní subjekty působící na tomto trhu. Masivní rozvoj pohledávek v hospodářské sféře je vždy nežádoucím jevem, protože blokuje pohyb peněz proti pohybu zboží a vede k druhotné platební neschopnosti podniků, což nezřídka způsobí řetězovou reakci.

Zvláště dynamicky vývoj prodělal trh s pohledávkami po roce 1990 v ČR, kdy zpočátku byly pouze „číslem o vázaných financích“ v účetní evidenci aktiv bez většího významu pro bilanci podniku. Jak se postupem několika let zhoršovala platební schopnost podniků, nabývala „ona čísla“ z účetní bilance na významu zvláště pro své zvyšující se riziko neuhrazení – nedobytnosti pohledávek z obchodního styku ze strany odběratelů.

Po roce 1995 ve většině podniků rychle přibýval objem pohledávek po lhůtě splatnosti nad běžnými pohledávkami (tzn. uhrazenými v termínu splatnosti, který je obvyklý pro určitý typ obchodu či v souladu se smluvním termínem). V této době lze sledovat i v bankách výrazný nárůst nesplacených úvěrů ze strany podnikatelských subjektů – tedy opět vznik pohledávek, ale v těchto případech bankovních z rizikových úvěrů.

Zhruba v letech 1997 – 1998 se rozvíjí trh s leasingovými smlouvami, neboť společnosti poskytující majetek prostřednictvím leasingových obchodů byly platební neschopnosti podniků postiženy velmi záhy. Finančně slabší „leasingovou“ se tak dostávaly do tíživé situace, kdy musely prodávat smlouvy s leasingovými obchody silnější společnosti. Portfolio takových smluv pak obvykle obsahovalo pohledávky za nájemci majetku (dlužníky) jak ve lhůtě tak i po lhůtě splatnosti.

K výraznému převisu nabídky na trhu pohledávek přispěl počet konkurzů především větších podniků a též privatizace velkých polostátních bank, při které byly pohledávky z rizikových úvěrů převáděny na státní instituce. Nízká poptávka, či spíše nedostatek solventních investorů na tomto již značně rizikovém trhu – i koncem devadesátých let je v ČR stále praktická dobytnost pohledávek, a to i rozsouzených, velmi nízká – pak vedl ve

většině případů ke značným propadům kupní ceny za pohledávky od jejich jmenovité hodnoty.

V této době je v ČR, jak mezi obchodní veřejností, tak i na mezibankovním trhu, značný objem pohledávek. Je tedy nezbytné jak jejich vymáhání tak i obchodování s těmito instrumenty, které jsou v řadě případů zajištěny i zástavním majetkem, což zvyšuje jejich likviditu a má přímý dopad na jejich hodnotu. [4]

1.15 Controlling pohledávek

Prodej výrobků či služeb představuje konečnou a životně důležitou fázi tvorby hodnoty podniku. Úspěšnost této fáze závisí na mnoha interních a externích faktorech. Můžu jmenovat například vývoj nových výrobků či služby, kvalitu výrobků, služeb, poptávku, intenzitu konkurence, reklamu atd. Neméně důležitým faktorem prodejní úspěšnosti podniku je časový prostor, který se poskytne odběratelům k úhradě obdrženého zboží. Každý podnik ví, že chce-li být konkurenceschopný a prodejně úspěšný, pak zpravidla musí odběratelům poskytnout určitý obchodní úvěr. Výjimku tvoří situace, kdy má dodavatel silné tržní postavení a může si tak říkajíc diktovat platební podmínky. Naopak, má-li podnik volné kapacity a jeho výrobky jsou na trhu snadno nahraditelné, pak je třeba pro dosažení cílových prodejů platební podmínky spíše liberalizovat.

Prodejem na úvěr vznikají rozdíly mezi účetní a peněžní realizací prodejů. Do doby úhrady jsou prodeje z peněžního hlediska „jen“ rozpracovány, nebo nedokončeny, což vede ke vzniku pohledávek. Pohledávky musí být do doby úhrady financovány a existuje stále riziko, že dodavatel provede úhradu se zpožděním, nebo ji dokonce neprovede vůbec.

Není sporu o nutnosti prodejů na úvěr v daných tržních podmínkách. Sotva opodstatněná je však bezstarostnost, která je v řešení otázek úvěrové politiky obvykle přítomna. Prodeji na úvěr dochází mnohdy k značnému nárůstu pohledávek, což může vyvolávat nezanedbatelné náklady a rizika. Podniky by se neměly orientovat v rámci své prodejní

politiky jen na pozitivní efekty, které úvěrování odběratelů přináší (vyšší prodeje a zisk), nýbrž by měly rovněž vážit obvykle přítomné více náklady a rizika.

Hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky by mělo být součástí controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek. [3]

Primárně se hodnotí dopady prodejní úvěrové politiky na:

- prodeje,
- pohledávky,
- náklady kapitálu,
- rizika ztrát z nedobytných úvěrů (bad-debt-loses).

1.15.1 Monitorování pohledávek

Monitorování pohledávek představuje controllingovou aktivitu zaměřenou primárně na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek,
- „produkčnost“ pohledávek (vztah pohledávek k objemu prodejmů),
- lhůty splatnosti pohledávek.

V podnikové praxi se celkem běžně monitorují pohledávky pomocí ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek. Jde o jednoduché a snadno pochopitelné míry, které snad právě proto mohou být za určitých podmínek zavádějící. Především tento defekt ve vypovídací schopnosti zmíněných ukazatelů je předmětem našeho dalšího výkladu. Nejdříve ale připomenou způsob výpočtu obou ukazatelů [6]:

a) Obrátka pohledávek (OP)

Tento ukazatel měří počet obrátek pohledávek (OP) během uvažovaného období:

Obrátka pohledávek = prodeje na úvěr/pohledávky

Ukazatel dává do poměru výkony podniku (prodeje na úvěr) ve sledovaném období a vázanost kapitálu z těchto prodejů (pohledávky). Vázanost se udává v průměrné velikosti anebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele ukazuje na pozitivní trend v oblasti pohledávek.

b) Doba obratu pohledávek (DOP)

Tento ukazatel indikuje průměrný počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením.

Doba obratu pohledávek = pohledávky/denní prodeje na úvěr

nebo

Doba obratu pohledávek = (pohledávky/prodeje na úvěr) x 360

Při pozitivním vývoji ukazatelů (poklesu) se zlepšuje poměr mezi prodeji a pohledávkami, z čehož se usuzuje na vyšší rychlost úhrad prodejů.

c) „Stáří“ pohledávek

„Stáří“ pohledávek představuje další míru, kterou lze monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách. Přehled o věkové struktuře pohledávek se sestaví tak, že se pohledávky k danému datu uspořádají podle data fakturace do tříd vyjadřujících intervaly stáří pohledávek. Mohou se vytvářet např. třídy po měsících, ve vzdálenějších období např. po kvartálech apod. [13]

1.16 Podstata a zdroje finanční analýzy

Základním úkolem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku. Finanční zdraví lze posuzovat na základě schopnosti firmy produkovat efekt pro vlastníky a na základě schopnosti podniku udržet svou vlastní existenci. V podstatě se tedy jedná o schopnost podniku udržet si dynamickou rovnováhu a to jak ve vztahu k měnícím se podmínkám a požadavkům vnějšího prostředí, tak i ve vztahu k rozhodujícím zájmovým skupinám, které se na chodu podniku podílejí.

Finanční analýza musí být součástí řízení podniku, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Smyslem finančního rozboru je provést, s pomocí speciálních prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku. Kvalifikovaná a pravidelně prováděná diagnóza totiž umožňuje odhalit poruchy finančního stavu v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit. Snahou tohoto rozboru je zachytit všechny složky, které mají vliv na hospodaření podniku. Přestože jsou tyto jednotlivé složky hodnoceny samostatně, existují mezi nimi vzájemné vazby, které je nutno respektovat.

Naprostou většinu údajů potřebných pro finanční analýzu poskytuje finanční účetnictví. Obsah a strukturu účetnictví v západních zemích byly po léta vytvářeny s vědomím, že účetní informace mají mimo jiné sloužit pro rozbor finančního hospodaření. V České republice však do roku 1992 přežíval účetní systém budovaný pro potřeby direktivně řízené ekonomiky. I účetní výkazy tedy neobsahovaly některé informace, které jsou nezbytné pro finanční rozbor. Kromě údajů vyplývajících z finančního účetnictví se používají pro naplnění některých ukazatelů i údaje z finančního trhu, např. tržní kurz akcie. Je pravdou, že tato informace tady do roku 1993 chyběla z důvodu neexistence kapitálového trhu. Dále se používají i údaje naturální povahy, např. počet zaměstnanců. A pro správné vyhodnocení kvalitativních charakteristik je nutné znát i řadu informací, které určují konkrétní podmínky činnosti daného podniku, např. Postavení podniku na domácím a zahraničním trhu, předmět činnosti, vztah s věřiteli a dodavateli.

Všechny tyto informace je nezbytné srovnávat. Ať je to již porovnávání s podobně zaměřeným podobným, nebo vývoj jedné firmy v průběhu delšího období. V řadě případů není rozhodující výše konkrétních údajů v daném období, neboť to může být ovlivněno např. záměry řídicích pracovníků. Je proto vhodné hodnotit jejich dynamiku, vyjadřující tendence ve vývoji finanční situace podniku.

Vnitřní pracovníci podniku se nutně musí zajímat o momentální (krátkodobou) finanční situaci podniku i o její předpokládaný vývoj do budoucnosti, musí posuzovat vhodnost finanční struktury podniku, hodnotit strukturu majetku, výrobní činnost podniku apod.

Věřitelé (skuteční, či potencionální majitelé dluhopisu, banky, obchodní partneři) mohou zvažovat, jak naložit s dluhopisy, zda půjčit či nepůjčit peněžní prostředky, zda navázat obchodní kontakty atd. Při poskytování dlouhodobých půjček mají zájem především o informace charakterizující dlouhodobou stabilitu a výnosnost. Při krátkodobém vztahu se zajímají o krátkodobou stabilitu a především likviditu podniku.

Z izolovaných hodnot primárních finančních ukazatelů nelze činit téměř žádné závěry. Informační potenciál ukazatelů lze využít v okamžiku srovnání několika hodnot. V zásadě existují dva způsoby srovnání [10]:

- 1) srovnání prostorové (cross – sectional analysis)
- 2) srovnání v časové řadě (time – series analysis)

1.16.1 Prostorové srovnání finančních ukazatelů

Základním problémem prostorového srovnání je otázka, zda jsou hodnoty různých podniků porovnatelné. Neexistují totiž dva podniky, kde by podmínky jejich činností byly naprosto shodné. Další námitka může být vznesena k okolnosti účetní metodiky. Způsoby účtování některých hospodářských operací nejsou ve všech případech stanoveny zcela jednotně a je

ponecháno na rozhodnutí podniku, jakou z přístupných metod si zvolí. Tuto metodu pak již nelze svévolně měnit. Navzdory uvedeným problémům se prostorová srovnání provádějí a jejich výsledky mají při dodržení určitých podmínek určitou vypovídající schopnost, a proto jsou užitečné. Základní podmínkou srovnání za účelem posouzení vlastního finančního stavu firmy je podobný charakter činnosti s podnikem, který je použit jako základ srovnání. I další důležité parametry by měly být podobné. Je však důležité stále mít na paměti sledování možných zdrojů zkreslení účetně-metodického rázu. [12]

1.16.2 Časové srovnání finančních ukazatelů

Základní výhoda časového srovnání oproti srovnání v prostoru spočívá v možnosti zabývat se vývojem ukazatelů. Tento dynamický prvek je velmi důležitý. Ukazuje směr vývoje i trend. Z tohoto vývoje je zkušený analytik schopen určit velmi rychle základní diagnózu podniku. Účetně metodické problémy zde odpadají, takže hodnoty jednotlivých období jsou dobře srovnatelné. Základem analýzy finanční situace podniku by proto mělo být srovnání hodnot ukazatelů v časové řadě. [14]

1.16.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele lze označit za základní metodický nástroj finanční analýzy popisující její jednotlivé složky. Poměrových ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství. V některých případech bylo navrženo i několik různých ukazatelů pro hodnocení stejné charakteristiky finanční situace. Praktickým používáním se však vyčlenila určitá skupina ukazatelů všeobecně akceptovaných, které umožňují vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku.

Ukazatelé se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Obvyklé rozdělení je [9]:

- a) *ukazatelé zadluženosti* (debt ratios) – hodnotí finanční strukturu podniku

- b) *ukazatele likvidity* (liquidity ratios) – cílem těchto ukazatelů je vyjádřit se k potencionální schopnosti firmy hradit své splatné dluhy
- c) *ukazatele rentability* (profitability measures) – tj. různé formy zisku jako všeobecně akceptovaného vrcholového ukazatele rentability podniku. V rámci této skupiny jsou často uváděny i bezprostřední analytické ukazatele míry zisku, tj. určitá forma nákladové rentability a charakteristika vázanosti vloženého kapitálu,
- d) *ukazatele aktivity* (investment utilization ratios) – jedná se o ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, neboli ukazatele doby obratu materiálových zásob, pohledávek, zásob nedokončené výroby, zásob hotových výrobků, atd. V podstatě mají pevnou vazbu na syntetické ukazatele rentability.
- e) *Ukazatele kapitálového trhu* (investment ratio) – jak již z názvu vyplývá, jedná se o ukazatele, které jsou spojeny s existencí kapitálového trhu a akciemi na něm obchodovatelných. Ukazatele kapitálového trhu jsou převážně využívány hlavně skutečnými a potencionálními investory a akcionáři. Každý investor, a tím každý akcionář je, se zajímá o návratnost svých investic. Té může být dosaženo dvěma cestami: prostřednictvím výplaty dividend, nebo růstem tržní ceny akcie.
- f) *Ukazatelé na bázi cash-flow* – k hlubší analýze finanční situace podniku přispívají i ukazatele, které čerpají údaje z výkazu o peněžních tocích v podniku. Výkaz peněžních toků se skládá ze tří částí: cash-flow z provozní činnosti, cash-flow z investiční činnosti, cash-flow z finanční činnosti. Nejvýznamnější veličinou je cash-flow z provozní činnosti, protože je základním zdrojem financování vytvořeným vlastní činností a jako takový představuje samofinancování podniku.

1.17 Shrnutí teoretické části

Těžištěm controllingu je řízení. Na základě analýzy odchylek musí být vyhledána ta místa, na kterých by měla být provedena protiopatření, aby bylo dosaženo společně stanovených cílů.

Avšak controlling by nebyl úplný, kdyby se vykonávalo jen zajišťování toku informací. Tím mám na mysli, že je nezbytné porovnání skutečnosti s plánem, včetně analýzy odchylek, což v tomto případě představuje jen feed-back (zpětnou vazbu), tzn. signalizuje

stav, který již nastal. Poněvadž však poznání toho, jak jsme se měli dříve rozhodnout a jednat, již nemůže běžně sloužit jako nástroj k odstranění odchylek, ale bohužel představuje jen signál pro potřebné změny, a proto vedení firmy nesmí zůstat pouze feedback orientované analýzy.

Zjištěné odchylky tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku, jakož i jednotlivých odpovědnostních oblastí. Řízení controllingové systému je tedy reakcí na zjištěné odchylky od plánu se snahou přece jen dosáhnout plánem stanovených cílů.

Reagování na odchylky je možné jen tehdy, byla-li předem provedena kontrola ve formě porovnání skutečnosti s plánem. Je zřejmé, že mezi plánováním, kontrolou a řízením existuje uzavřený okruh řízení. Je to kybernetická funkce controllingového systému, která se zde takto projevuje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÉ VYHODNOCENÍ PRO PODPORU PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

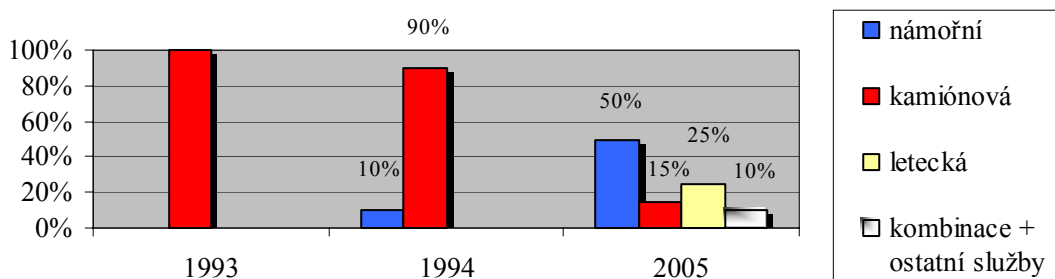
2.1 Představení společnosti Astra X, s.r.o.

Firma ASTRA X, spol. s r.o. byla založena v roce 1993. Předmětem činnosti této firmy je mezinárodní zasilatelství. Specializuje se na leteckou, námořní, železniční a silniční dopravu, včetně veškerých služeb, které s dopravou a transportem zboží vznikají.

Klienti této firmy jsou průmyslové firmy a obchodní společnosti, jenž dopravují různé zboží ze zahraničí a do zahraničí.

V počátečním období roku 1993 se firma zabývala jen kamionovou dopravou (silniční doprava zboží), ale vzhledem k potřebám zákazníků se společnost začala orientovat i na jiné druhy dopravy, tj. námořní, letecká, železniční – ta je většinou součástí dopravy námořní. Samotnou železniční dopravu firma neorganizuje, pouze její kombinace. Následující graf 1 znázorňuje procentuální hodnoty různých druhů doprav v jednotlivých letech. Z grafu můžeme vidět, že v roce 1994 měla 90 % podíl doprava kamiónová, ale v roce 2005 se již plánuje s 50 % podílem dopravy námořní.

Rozčlenění dopravy



Graf 1:[ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

Firma za tímto účelem navázala partnerství s řadou dopravních společností, rejdařů a leteckých společností. Zavedla si databázi dodavatelů.

K nejčastějším partnerům patří např. AIR France, Lufthansa nebo Hapag – Lloyd.....a další.

Díky rozšíření dopravy přestala být společnost závislá pouze na jednom druhu dopravy a mohla nabídnout zákazníkovi kompletní servis, a tím dosáhla i vyššího obrátu. Podařilo se také získat nové zakázky a cenné zákazníky.

V roce 1994 firma uzavřela spolupráci s německou firmou A. Hartrodt, GmbH, se sídlem v Hamburku, která má síť poboček a zastoupení po celém světě (asi v 60 zemích světa). Je to velice úspěšná a celosvětově známá firma operující v tomto odvětví.

Přínosem z tohoto partnerství bylo další rozšíření služeb pro firmu ASTRA X, dále snížení nákladů a začlenění do globální sítě, jenž přineslo firmě nové lukrativní zakázky pro zahraniční zákazníky.

Partnerství s německou firmou A. Hartrodt se přeměnilo v roce 2000 na majetkovou účast firmy A. Hartrodt ve firmě ASTRA X. Společnost A. Hartrodt se stala majoritním vlastníkem s 51 %.

Firma po tomto partnerství změnila logo v souvislosti se začleněním do skupiny firmy A. Hartrodt.

Dřívější logo



Dnešní logo



tabulka 1: Stručné informace o firmě [vlastní zdroj]

Obchodní jméno	Astra X
Právní forma	spol. s r. o.
Hlavní činnost	mezinárodní zasilatelství
Název, sídlo firmy, v níž má účetní jednotka více než 20 % podíl na základním kapitálu	A. Hartrodt GmbH + Co, Hamburg, SRN od 1. 1. 2000
Počet zaměstnanců, z toho řídících	6 zaměstnanců, z toho 2 řídící
Identifikační číslo	47914378
Daňové identifikační číslo	290-47914378
Sídlo právnické osoby	Brno - Okružní 25
Bankovní spojení	01-5370010/0300
Daňový poradce	Ing. Miluše Sedláková
Daňový audit (dobrovolný)	VGD, Podzimek a Šuma – AUDIT, s. r. o.

2.2 Poslání, filosofie a hlavní cíle

Poslání firmy

Prosadit se a zaujmout nejlepší pozici v oboru mezinárodního zasilatelství, a tím dosáhnout největšího podílu na trhu. Veškeré své aktivity směřovat k vytvoření prosperující společnosti evropské úrovně.

Cíle podniku

Cílem společnosti je vybudování komplexu se silnou kapitálovou základnou a stabilní sítí seriálních odběratelů a dodavatelů, schopného čelit globální konkurenci. V rámci České republiky si udržet dosavadní postavení, po vstupu ČR do Evropské unie se prosadit na evropských trzích. Mezi strategické priority rovněž patří budování jména firmy – goodwill přechod na marketingově orientovanou společnost a úspěšný vstup na trhy v rámci Evropské unie.

Současná filozofie

Filosofií firmy je především být flexibilní společností, která pružně a komplexně reaguje na požadavky jednotlivých skupin zákazníků. Firma se soustředí na poskytování kvalitních služeb za optimálně přiměřenou cenu i těm nejnáročnějším zákazníkům. Uspokojení zákaznickových potřeb je základní povinností a prioritou podniku.

Velkou pozornost také věnuje kvalitě a kvalifikaci pracovníků, zajišťuje co nejlepší pracovní podmínky, zvyšuje odbornost svých zaměstnanců. Značnou pozornost tedy věnuje profesnímu růstu a zázemí jednotlivých zaměstnanců. Je plně respektována jejich osobní iniciativu, důraz je kladen na flexibilitu, motivaci a tvůrčí myšlení.

2.3 Majetková a organizační struktura

V následující části je nastíněna zjednodušená organizační a majetková struktura firmy Astra X, s.r.o. v roce 1993 a 2005, včetně definování firemních procesů.

Organizační a majetková struktura v roce 1993

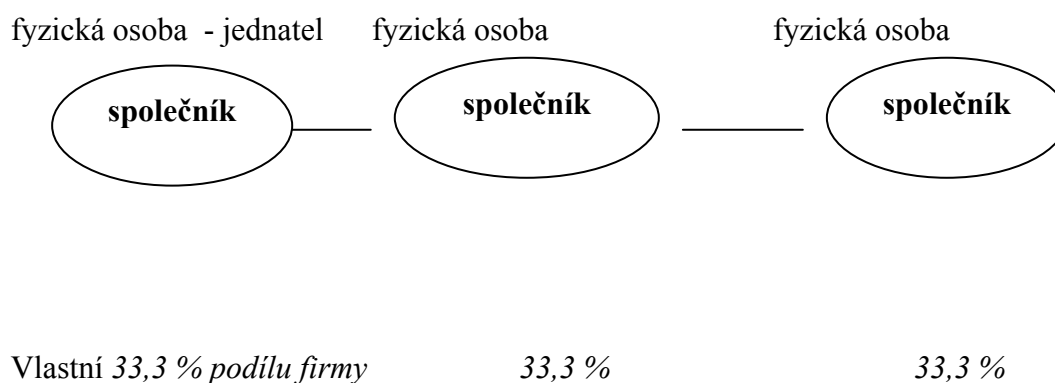


Schéma 1 :[ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

Delegace úkolů:

- *Společník 1* je zodpovědný za veškerou administrativu firmy
- *Společník 2* má na starosti celou kamionovou dopravu
- *Společník 3* zodpovídá za marketing firmy (prodej, komunikace se zákazníky, odbyt...)

Pozn. Všichni společníci mají stejné rozhodovací pravomoc, tzn. jednají za firmu svým jménem (jednatelé).

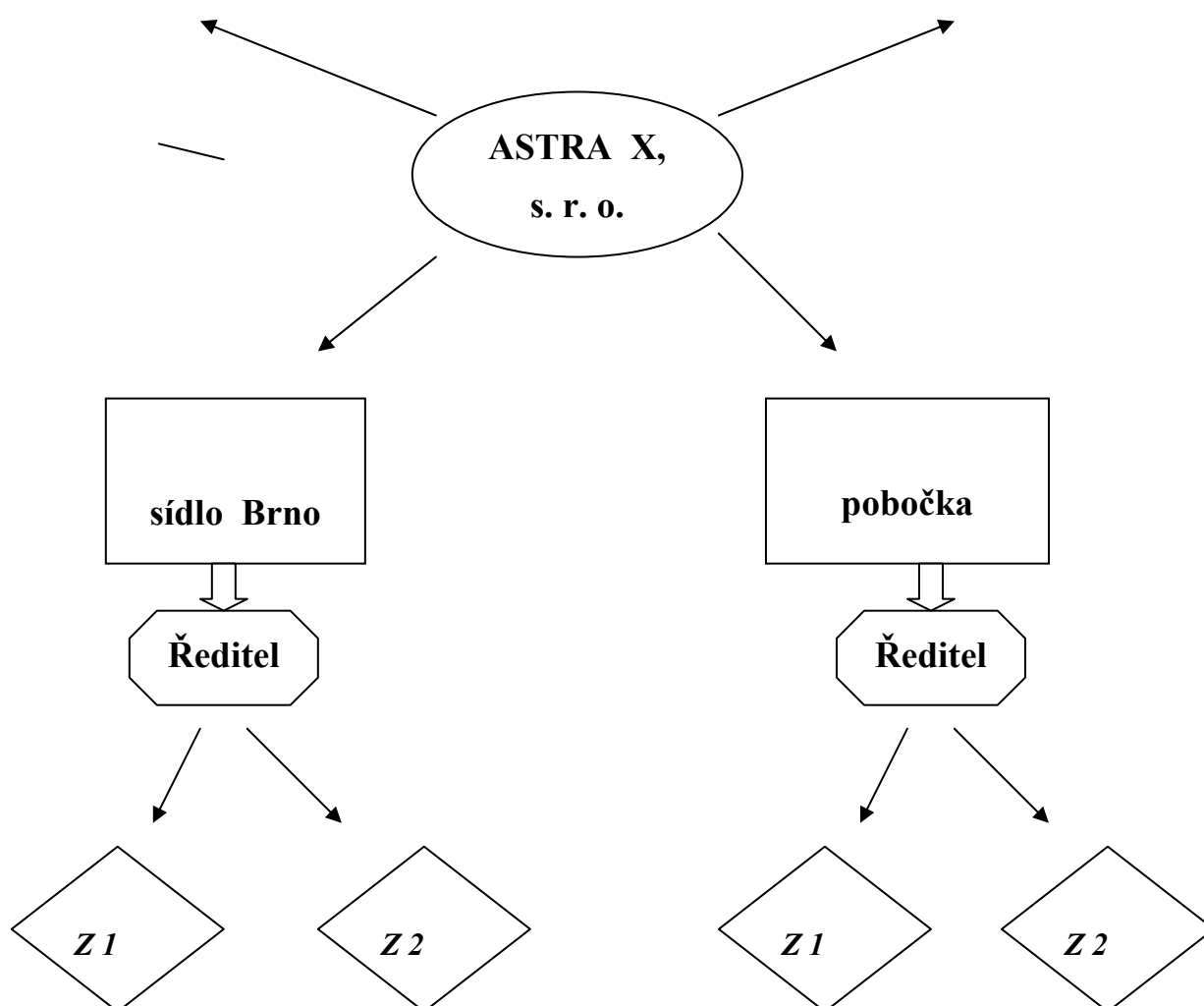
*Majetková a organizační struktura od roku 2000**51 % podílu vlastní**německá firma Hartrodt, GmbH**49 % podílu vlastní**ředitel ASTRA X, s. r. o., Brno*

Schéma 2 :[ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

Jelikož firma nemá přímo definované útvary, vzhledem k velikosti společnosti, jsou jednotlivé firemní procesy přiřazeny k jednotlivým zaměstnancům, viz následující tab. č. 6.

Tab. č. 6: Definice firemních procesů

<i>Ředitel firmy ASTRA X, s. r. o., Brno centrála:</i>	<i>Zaměstnanec 1 zodpovídá:</i>	<i>Zaměstnanec 2 zodpovídá:</i>
- udržování kontaktů s klíčovými zákazníky - plánování služeb - navázání nových kontaktů s přepravci - zajištění fyzické přepravy - kontrola - stížnosti a reklamace	- marketingový výzkum - vyhledávání nových zákazníků - komunikace se zákazníkem - sledování konkurence - kontakt s bankovními institucemi - urgence pohledávek - zajištění záruk plateb	- uzavírání kontraktu - kalkulace - tvorba příslušné dokumentace - sestavování daňových dokladů - účetní agenda

tab.č. 6: [ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

Poznámka: Identické přiřazení firemních procesů probíhá v pražské pobočce.

2.4 Popsání činností při nabídce a poptávce služeb

V této subkapitole popisují poskytování a plnění služeb, které probíhá ve třech hlavních krocích. Grafické znázornění uvádím v příloze P I.

1. krok

První kontakt mezi zákazníkem a firmou, dále pak stanovení podmínek služeb.

Zákazník může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Zákazník se poptává po službách (tzn. za jakou cenu a jak časově náročná může být přeprava zákaznickova zboží do místa určení). Firma Astra X, s. r. o. zašle (osobně sdělí) celkovou nabídku (tzn. zašle buď celkový katalog nabídek a služeb, nebo zákazníkovi přesně sdělí za jakou cenu, jakou dopravou, za jakou provizi splní přání zákazníka. Pokud zákazník akceptuje nabídku firmy, zašle objednávku na přesné služby a transport zboží.

2. krok

Pokud firma obdrží objednávku, musí zajistit následující operace, a to kontakt s následujícími institucemi:

- **Pojišťovna** – zajištění transportního pojištění (firma nemá jednu stálou pojišťovnu, pojišťovny má rozdělené podle druhu transportu a země, do které se přepravuje zboží)
- **Dopravní firma** – zajištění dopravy zboží (vybrání vhodné dopravní firmy za databáze dopravců podle druhu dopravy, nákladu a místa určení)
- **Celní deklarace** – provést proclení přepravovaného zboží
- **Sklady** – zajistit skladování přepravovaného nákladu
- **Banka** – zajištění dovozního a vývozního akreditivu k zásilkám

3. krok

Fakturace, vyrovnaní závazků a pohledávek, platby

Pozn. Po každém kroku, co firma provede, musí dát avizo zákazníkovi. **Avizace** probíhá buď telefonicky, e-mailovou komunikací nebo faxem.

2.5 Swot analýza

Swot analýza znázorňuje identifikaci faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné stránky (strengths) – kvadrant **S**, slabé stránky (weaknesses) – kvadrant **W**, příležitosti (opportunities) – kvadrant **O** a hrozby (threats) – kvadrant **T** (threats).

Silné stránky:

- stabilní místo na konkurenčním trhu
- mezinárodní spolupráce
- orientace na západní a východní trhy
- připojení se do globálně působící organizace
- flexibilita
- permanentní inovace služeb, informační technologie a nabídky
- pružná reakce na poptávku
- školení a příprava zaměstnanců
- mezinárodní účetní standardy a metody
- pojištění plateb (dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso)
- poskytování kompletního servisu služeb (dopravy)
- zajišťování potřebných dokumentů spojené s přepravou zboží (jednotná celná deklarace, pojištění, viza..)
- transportní pojištění
- výběr vhodného dopravce (dopravní, letecké společnosti)
- stanovení podmínek přepravy

- standardizace jednotlivých procesů
- účet u zahraničních peněžních ústavů
- vytvoření firemní WWW stránky
- účast na tuzemských a zahraničních veletrzích, seminářích a konferencích

Slabé stránky:

- nedokonalá komunikace a spolupráce s daňovým poradcem – nepostačující optimalizace daňových povinností
- malý důraz věnovaný reklamě a propagaci (tisk, Internet...)
- zanedbatelná investice do marketingových komunikací
- neadekvátní přímá spolupráce s pobočkou v Praze

Příležitosti:

- mezinárodní spolupráce
- směřování obchodu na východ
- stabilní spolupráce se západem
- kontakty a uskutečňování obchodní spolupráce (USA, Jižní Amerika, Čína, Afrika)
- začlenění do globální sítě poboček německé firmy Hartrodt, GmbH
- rozšíření potencionálních zákazníků vlivem vstupu ČR do Evropské Unie
- nezanedbatelná úspora nákladů vlivem snížení daně z příjmů právnických osob z 31 % až na 24 % (toto snížení bude postupné, a to během 3 let... 1. rok snížení na 28 %, 2. rok na 26 % a poslední rok na 24 %)

Hrozby:

- současná konkurence na tuzemském trhu (např. největší konkurent firma Čechofracht)
- razantní nárůst konkurence po vstupu ČR do Evropské Unie
- zdražení nabídky poskytovaných služeb po vstupu do EU
- zvýšení ceny služeb díky jednotné sazbě DPH od 1. 1. 2004 (zvýšení ze snížené sazby 5 % DPH na služby... na 22 % sazbu)

2.6 Model „BSC“ (Balanced Scorekard)

Model BSC (Balanced Scorekard) umožňuje *komplexní řízení podniku a měření jeho výkonnosti* prostřednictvím strategických cílů, které jsou rozděleny do čtyř oblastí, a to: finance, zákazník, procesy, rozvoj a růst. BSC se skládá ze tří základních částí:

- *vize a strategie podniku,*
- *strategické cíle a jejich měřítka,*
- *řetězec příčin a následků jednotlivých cílů.*

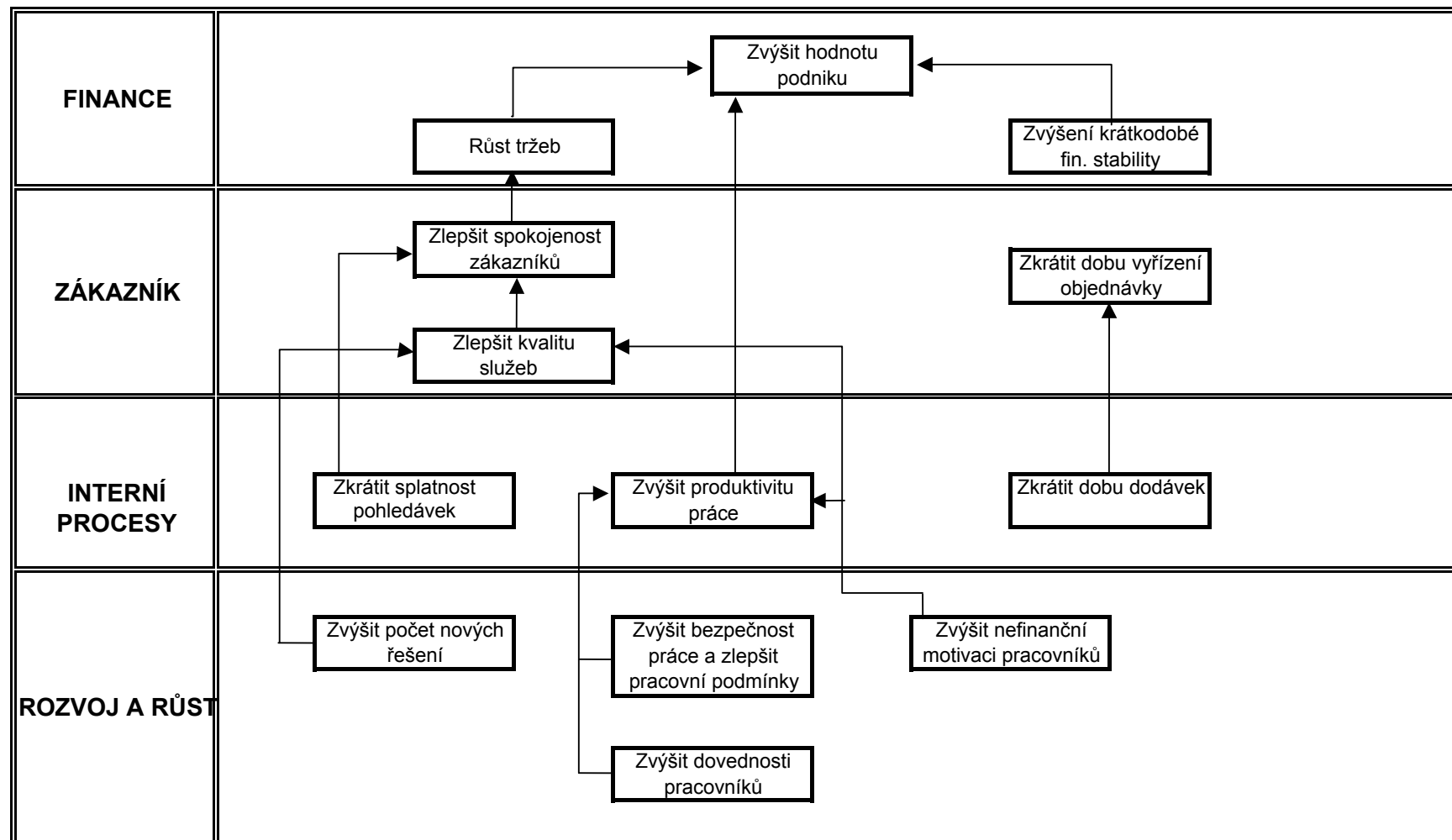
Ad. a) Vizí a strategii společnosti Astra X, s. r. o. je: Uspokojení potřeb zákazníků, na zakázky reagovat pružně, zvyšovat hodnotu podniku a být o krok před konkurencí.

Ad. b) Strategické cíle a jejich měřítka

tabulka 2 - Strategické cíle a jejich měřítka společnosti Astra X, s. r. o.

Perspektiva		Strategický cíl	Měřítko	Současný stav (2005)	Cílový stav (2008)
Finance	1.	Zvyšovat hodnotu podniku	změna EVA v tis. Kč	108 981	120000
	2.	Zlepšit krátkodobou finanční stabilitu	Okamžitá likvidita	0,09	0,20
			Pohotovlá likvidita	1,19	1,30
			Běžná likvidita	1,73	1,8
	3.	Růst tržeb	rentabilita tržeb	8,93%	13%
Zákazník	1.	Zlepšit kvalitu služeb	% reklamací z prodeje	6,75%	3%
	2.	Zkrátit dobu vyřízení objednávek	počet dnů na vyřízení objednávek	12	8
	3.	Zlepšit spokojenost zákazníků	dotazník spokojenosti zákazníků	---	+ 4 %
Procesy	1.	Zvýšit produktivitu práce	osobní náklady/přidaná hodnota	42%	45%
	2.	Zkrátit dobu splatnosti pohl.	Doba obratu pohledávek (dny)	72	64
Rozvoj a růst	1.	Zvýšit počet nových projektů	počet nových projektů/rok	3	5
	2.	Zvýšit bezpečnost práce a zlepšit pracovní podmínky	průměrná nemocnost pracovníka	0,065	0,04
	3.	Zvýšit nefinanční motivaci Pracovníků	dotazník spokojenosti pracovníků	---	+ 5 %
	4.	Zvýšit kvalifikaci pracovníků	prům.počet kurzů na 1 pracovníka ročně	2	4

Ad. c) Řetězec příčin a následků



2.7 Plánování výnosů

V následující části charakterizuje hlavní složku výnosů, což představují tržby za prodej služeb. Plány výnosů jak za pobočku v Praze, tak za centrálu v Brně, včetně grafického vyjádření jsou uvedeny v příloze P II.

2.7.1 Tržby za prodej služeb

Tržby za prodej služeb tvoří u většiny organizací poskytujících služby, výjimkou není i výše uvedená společnost, rozhodující složku jejich výnosů a vzhledem k tomu jsem pokládala za důležité věnovat určení této veličiny náležitou péči.

Ke stanovení budoucí předpokládané velikosti tržeb jsem nejprve zvolila agregovaný přístup, který určuje prognózu budoucí výše tržeb jakožto časovou řadu jedné agregované položky představující velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období. Ke stanovení tržeb jsem přitom využila odhady založené na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků a historické údaje o velikosti tržeb z několika minulých let

Aplikaci regresní analýzy jsem zavrhl, z důvodu náročnosti na vstupní data (časové řady ovlivňujících faktorů za minulé období a jejich prognózy v plánovaném horizontu, přičemž tyto faktory musí mít kvantitativní charakter.)

Jelikož nevýhodou výše uvedených agregovaných metod stanovení tržeb je především to, že nerespektují jednak zásadní změny externích faktorů (velikost poptávky na určitých trzích a dopady změn konkurenčního prostředí), které ovlivňují prodeje, zvolila jsem proto desagregovaný přístup. Podstatou tohoto přístupu je rozčlenění programu služeb do určitého počtu komodit. Tyto komodity pak představují jednotlivé klíčové služby, které se podílejí rozhodujícím podílem (75 – 95 %) na celkových tržbách.

Tento přístup je také založen na stanovení časových řad:

- prodejů jednotlivých služeb v plánovacím období,

- devizových kurzů zahraničních měn, respektive devizového kurzu měnové jednotky Evropské unie, kterou je euro.

Plánované prodeje tedy závisí na:

- vyhodnocení informací marketingového charakteru
- posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých služeb, resp. jejich prodejů na určitých trzích. Zde je nutno upozornit na to, že základem pro hodnocení ekonomické výhodnosti těchto komodit by neměl být zisk na jednotku produkce služeb stanovený z plánovaných kalkulací, ale hrubé rozpětí, vyjádřené v procentech prodejní ceny.
- zásadní rozhodnutí firmy z hlediska strategických cílů a strategií jejich dosažení (strategie expanze na nové trhy)

2.7.2 Hrubé rozpětí

Představuje rozdíl prodejní ceny a přímých (proporcionálních) nákladů na jednotku produkce, tj. příspěvek každé jednotky produkce k zisku a na úhradu režijních nákladů. Předností tohoto ukazatele je, že není zkreslen rozvrhem nepřímých nákladů režijní povahy.

V následující části jsem vyjádřila hrubé rozpětí relativně, tj. jako procentní podíl z prodejní ceny.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé služby se odlišují prodejní cenou, je výhodnější procentní vyjádření hrubého rozpětí. Čím je toto rozpětí větší, tím je daná služba pro podnik ekonomicky výhodnější.

Tabulka 2, která je uvedena v příloze P III, znázorňuje podíl jednotlivých doprav na službách, přičemž rozvrhová základna je tvořena v tomto případě plánovanými tržbami.

Z tabulky je jasné, že vůdčí postavení podílu dopravy na celkových tržbách firmy má doprava námořní - export, a to více jak 70 % v každém čtvrtletí. Doprava letecká a

kamionová zaobírají jen malý podíl, ale aby byla firma konkurenceschopná, bezpodmínečně musí nabízet i tyto druhy přeprav.

Závěrem je třeba zdůraznit, že výši tržeb ovlivňuje velký počet externích faktorů, na které může firma jen málo působit a které představují rizikové faktory. (např. nedosažení očekávaných prodejních cen či nepříznivý vývoj devizového kurzu v souvislosti na značnou orientaci na zahraniční trhy, jenž mohou vést ke značným odchylkám skutečných tržeb od tržeb plánovaných. Proto bych firmě doporučovala pracovat s variantními předpoklady tržeb, kterých by mohli dosáhnout za podmínek příznivějšího i méně příznivého vývoje rizikových faktorů. Důležitá je též připravenost firmy na zvládnutí situací spojených se značnými negativními odchylkami skutečných tržeb od jejich plánovaných hodnot.

Jak již jsem se zmínila v předcházející části, plánuje se s největšími výnosy doprava námořní, a to především export. Co se týká ostatních druhů doprav, tak se počítá s lineárním růstem ve všech čtvrtletích plánovaného období 2005.

Tento fakt si můžeme ověřit i v grafické podobě (viz příloha PIV), kde největší růst výnosů u dopravy námořní se předpokládá v I., II. a IV. čtvrtletí, pokles je zaznamenán do III. čtvrtletí, především z důvodu poklesu poptávky v měsících červen a srpen.

Jak si můžeme povšimnout (viz příloha PV), uvedená analýza výnosů za centrálu v Brně je podobná plánu výnosů za pobočku v Praze. Také se kalkuluje s největšími výnosy u dopravy námořní, a to především export. Co se týká ostatních druhů doprav, tak se počítá s lineárním růstem ve všech čtvrtletích plánovaného období 2005.

Tento fakt je znázorněn i v grafické podobě, kde největší růst výnosů u dopravy námořní se předpokládá v I., II. a IV. čtvrtletí, pokles je zaznamenán do III. čtvrtletí, také z důvodu poklesu poptávky v měsících červen a srpen po těchto nabízených službách. Je to dáno skutečností, že v těchto měsících české firmy nemají takový export ani import jako

v jiných měsících. Celkový plán výnosů za centrálu v Brně je tedy o 500 000 Kč vyšší než v Praze.

2.8 Plánování nákladů

K očekávaným hodnotám jednotlivých nákladových položek v plánovacím období jsem dospěla pomocí agregovaných přístupů. Základem této metody je relace jednotlivých nákladových druhů k tržbám vyjádřená jako podíl (poměr) těchto nákladů k tržbám. Samozřejmě, že nezbytnou podmínkou a východiskem jsou obdobné data (podíly) za období historie, tzn. dispozice údajů o velikosti tržeb a výši jednotlivých nákladových položek (včetně daně z příjmu a zisku po zdanění) za minulé roky.

V příloze P VI jsou zobrazeny plány nákladů jak na prodej, tak i na provoz, opět za pobočku v Praze, tak i za centrálu v Brně, včetně grafického vývoje těchto nákladů.

Jak tabulka, tak i graf vystihují náklady pobočky jen na prodej. Výše hodnot v plánu výnosů koresponduje s hodnotami v plánu nákladů. Největší růst nákladů se zcela jistě plánuje u dopravy námořní – export, které dosahují ve IV. čtvrtletí částky skoro 4 800 000 Kč a v celkovém souhrnu tyto náklady činí přes 23 000 000 Kč.

Abych mohla následně zhodnotit finanční stabilitu a vývoj v dané společnosti, případně navrhnout vhodné ukazatele pro Prahu nebo Brno, považovala jsem rozdělení analýzy na tzv. 2 střediska za relevantní.

Největší položku v nákladech na provoz v Praze činí odvody z mezd a sociální pojištění, které ve všech čtvrtletí dosahují hodnoty přes 300 000 Kč. Průměrný hrubý plat se v Praze pohybuje okolo 30 000 Kč/měsíc a pronájem kanceláře nikoliv na lukrativním místě 22 000 Kč/měsíc.

Snížení, nebo-li optimalizaci jednotlivých nákladových druhů, bych viděla v telekomunikačních službách a mobilních telefonech, kde plánovaná částka dosahuje hodnoty více 360 000 Kč za rok. Optimalizace by mohla být uplatněna například ve volbě jiného operátora.

Uvedená tabulka a graf (viz příloha č PVI) popisují náklady centrály jen na prodej. Výše hodnot v plánu výnosů také zcela jasně korespondují s hodnotami v plánu nákladů. Na tomto základě se největší růst nákladů plánuje u dopravy námořní – export, které dosahují ve IV. čtvrtletí částky 6 840 mil. Kč a v celkovém souhrnu tyto náklady činí přes 24 mil. Kč.

V celkovém srovnání pobočky a centrály jsem dospěla k výsledkům, a to celkové náklady na provoz jsou o nepatrný přepočten vyšší než v Brně, je to dáno faktem, že náklady na pronájem a na mzdy jsou oproti nákladům na tyto druhy vyšší, je to samozřejmě dáno regionem a danou lokalitou.

Co se týká nákladů na prodej, převyšuje Brno pobočku v Praze zhruba o 1 mil. Kč, tento jev se opodstatňuje většími objemy prodeje a počtu zakázek pro centrálu.

2.9 Plánovaná rozvaha a výkaz zisků a ztrát za firmu Astra X, s.r.o.

V příloze P XII uvádím procentuální rozbor jednotlivých položek s návazností na níže uvedené přístupy ke stanovení plánované rozvahy firmy Astra X, s.r.o. pro období 2005.

2.9.1 Přístup ke stanovení plánované rozvahy

Rozvahu tvoří strana aktiv, zobrazující majetek podniku v jeho věcné podobě a strana pasiv, zobrazující zdroje financování tohoto majetku. Stanovení plánované rozvahy vyžadovalo tedy stanovení plánu aktiv (stálých a oběžných) a plánu pasiv (vlastních a

cizích zdrojů financování). K plánu aktiv a pasiv jsem uplatnila jednodušší přístupy, jejichž výsledkem jsou **hrubší odhady** aktiv a pasiv za plánovací období 2005.

Určité položky aktiv a pasiv zcela jistě byly do značné míry ovlivněny mírou vývoje tržeb. Plánované tržby v roce 2005 jsou menší než v roce minulém, proto pohledávky, a to při stejné platební morálce odběratelů jsou nižší a určité složky krátkodobých závazků (především závazky z obchodního styku jsou vzhledem k poklesu tržeb nižší.)

Závislost výše uvedených položek rozvahy na tržbách je nesporná, a tudíž byla možnost odhadnout budoucí vývoj na základě jejich vztahu k tržbám. Pro stanovení budoucího vývoje hodnot v rozvahových položkách jsem použila níže uvedenou metodu.

2.9.2 Metoda procentních poměrů k tržbám

Tuto metodu jsem již uplatnila při plánování nákladů, vedla k poměrně hrubému odhadu aktiv a vybraných položek pasiv rozvahy. Metoda procentního poměru k tržbám vychází tedy z odhadu poměrů určitých složek aktiv a pasiv rozvahy k tržbám vyjádřených v procentech tržeb.

Některé položky aktiv a pasiv, jejichž velikost nelze stanovit v relaci k tržbám, jsem stanovila na základě odhadu z minulých let a očekávaného vývoje.

2.10 Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmu

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období, tzn. rok 2005, tvoří hospodářský výsledek před zdaněním, respektive hrubý zisk. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění, resp. čistého zisku bylo třeba nejprve stanovit daň z příjmu za plánovací období 2005.

Velikost daně z příjmu závisela na:

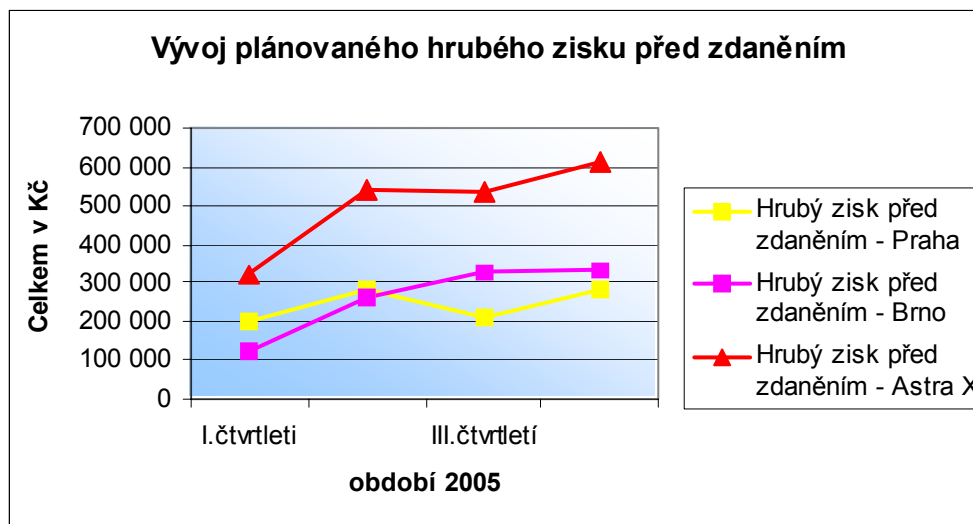
- výši daňového základu
- velikosti sazby daně z příjmu (za rok 2005 jsem počítala se sazbou daně právnických osob 26 %).

Ke stanovení základu daně z příjmu jsem dospěla korekcí zisku před zdaněním, tj. rozdílu výnosů a nákladů:

- o položky zvyšující HV (tzv. připočitatelné položky = náklady na reprezentaci, odpis pohledávek nad rámec zákona, tvorba rezerv a opravných položek daňově neuznatelných),
- o položky snižující HV (tzn. odčitatelné položky = zúčtování rezerv a opravných položek do výnosů, jejichž tvorba nebyla daňově uznaným nákladem).

Dospěla jsem k závěru, že plánovaný hospodářský výsledek před zdaněním zvýšený o připočitatelné položky a snížený o odčitatelné položky je kladný a činí **1 858 235 Kč**. Výši daně z příjmu právnických osob vystihuje níže uvedený graf č 8.

Chtěla bych jen upozornit, že uvedený hrubý zisk před zdaněním neobsahuje výsledky finančních operací, tzn. kurzovní rizika, tvorba a odpisy pohledávek, tvorba rezerv, nerozdělený zisk atd.

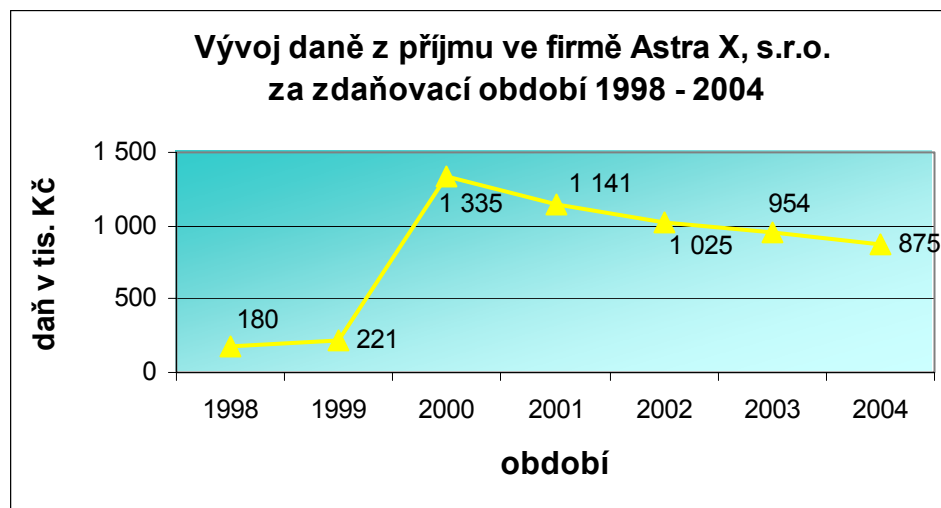
Grafický vývoj plánovaného hospodářského výsledku*Graf 2:[ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]*

Pro lepší představu a názornost uvádím v grafickém znázornění i vývoj daně z příjmu právnických osob za celou společnost Astra X.

Z níže uvedeného grafu si můžeme vytvořit obrázek o hospodářské situaci a chování firmy jako ekonomického a právního subjektu působící na konkurenčním trhu v tuzemsku i v zahraničí, z hlediska konsolidované účetní jednotky za jednotlivé kalendářní roky.

Jak charakterizuje vývoj daně z příjmu za firmu, nejvyšší hodnota je datována do roku 2000, tento náhlý skok oproti roku 1999 je opodstatněn faktem, že právě v roce 2000 rozšířila firma nabídku poskytovaných služeb, začlenila se do globální sítě německé společnosti A.Hartrodt, jenž firmě přineslo nové lukrativní zakázky pro zahraniční zákazníky, tzn. nárůst obrátu činil více jak 50 %. Od roku 2002 daň z příjmu klesá, a to především vlivem postupným snížením sazby daně z příjmu právnických osob.

Vývoj daně z příjmu právnických osob za firmu Astra X, s.r.o.



Graf 3:[ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

2.11 Vývoj poměrových ukazatelů

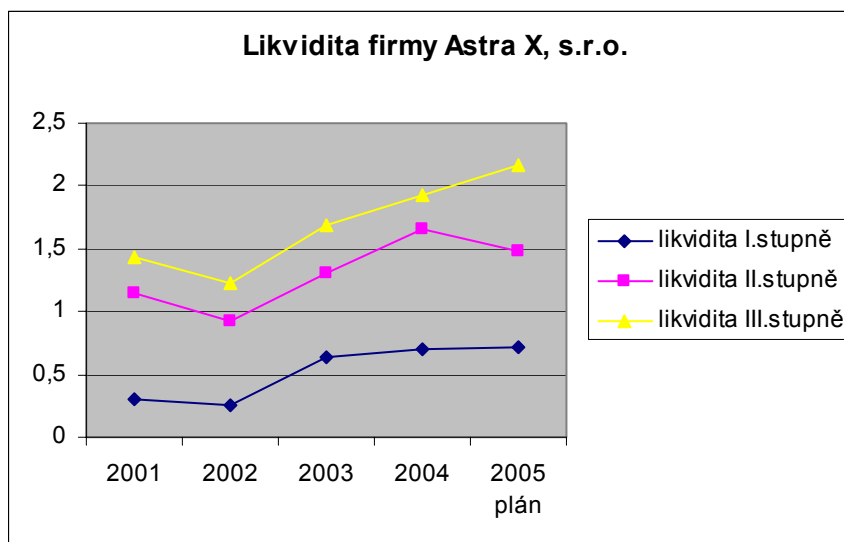
2.11.1 Plán likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Úzce navazují na ukazatele finanční závislosti. Likvidita je definována jako souhrn všech potencionálně likvidních prostředků, která má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost se definuje jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost a je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy. Podmínkou solventnosti je, aby firma měla část majetku vázanu ve formě, jíž může platit – tedy ve formě peněz. Jinými slovy – podmínkou solventnosti je likvidita.

Jak si můžeme povšimnout z tabulky a následného grafického vývoje, hotovostní likvidita firmy se postupně zvyšuje a pohybuje se v standardně uváděných hodnotách.

Tab.10 – Vývoj likvidity firmy Astra X, s.r.o.

UKAZATEL	ROK					
	2001	2002	2003	2004	2005 plán	má být
likvidita I.stupně	0,3	0,25	0,63	0,7	0,71	0,2 a více
likvidita II.stupně	1,14	0,92	1,31	1,66	1,48	mezi 1-1,5
likvidita III.stupně	1,44	1,22	1,69	1,93	2,17	mezi 2-3

Grafické znázornění vývoje likvidity

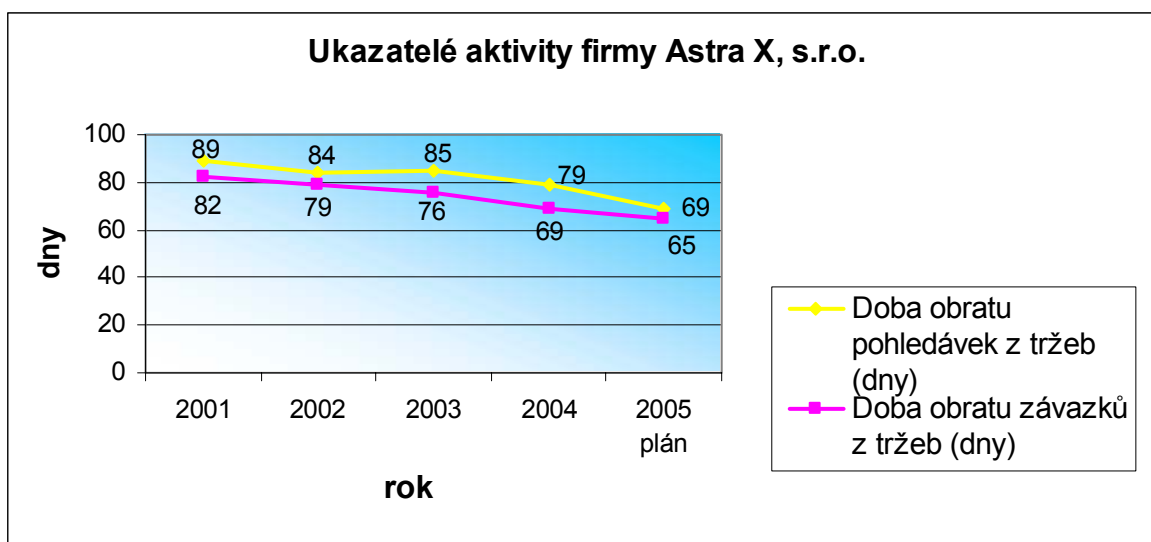
Graf 4:[ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

2.11.2 Plán aktivity

Dobu obratu pohledávek i závazků jsem počítala z tržeb podle vzorce, který jsem uvedla v teoretické části. Výsledkem je počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto průměrnou dobu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby. V případě firmy Astra X, s.r.o. je to 69 dnů u pohledávek. Plánovaná doba obratu jak u pohledávek, tak závazků má klesající tendenci, která by měla v takové rovině pokračovat i další rok. Průměrná doba splatnosti pohledávek se používá při hodnocení účtu 311 – odběratelé.

tabulka 3 – Vývoj doby obratu pohledávek a závazků z tržeb (2001-2005)

UKAZATELÉ	ROK					
	2001	2002	2003	2004	2005 plán	má být
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	89	84	85	79	69	klesající trend
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	82	79	76	69	65	klesající trend

Grafické znázornění vývoje aktivity

Graf 5: [ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

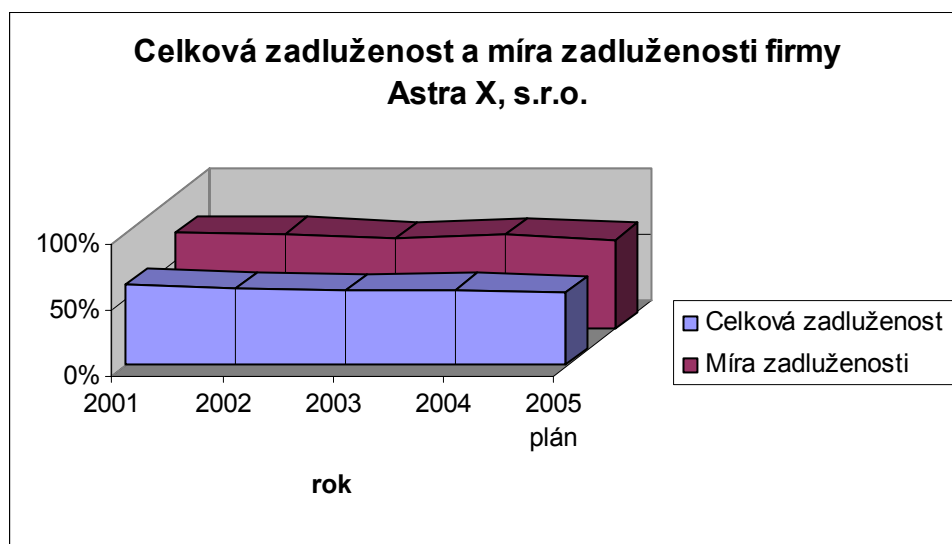
2.11.3 Plán míry zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Z grafického znázornění je zřejmé, že celková zadluženost a míra zadluženosti v dané firmě klesá a dostává se postupně do optimálně uváděné hranice. I když některé prameny uvádějí optimální zadluženost mezi 50 až 60 %.

tabulka 4 – Vývoj celkové a míry zadluženosti firmy Astra X, s.r.o.

UKAZATELÉ	Rok					
	2001	2002	2003	2004	2005 plán	má být
Celková zadluženost	61%	58%	56%	57%	55%	méně než 50%
Míra zadluženosti	73%	72%	68%	71%	67%	méně než 80%

Grafické znázornění zadluženosti



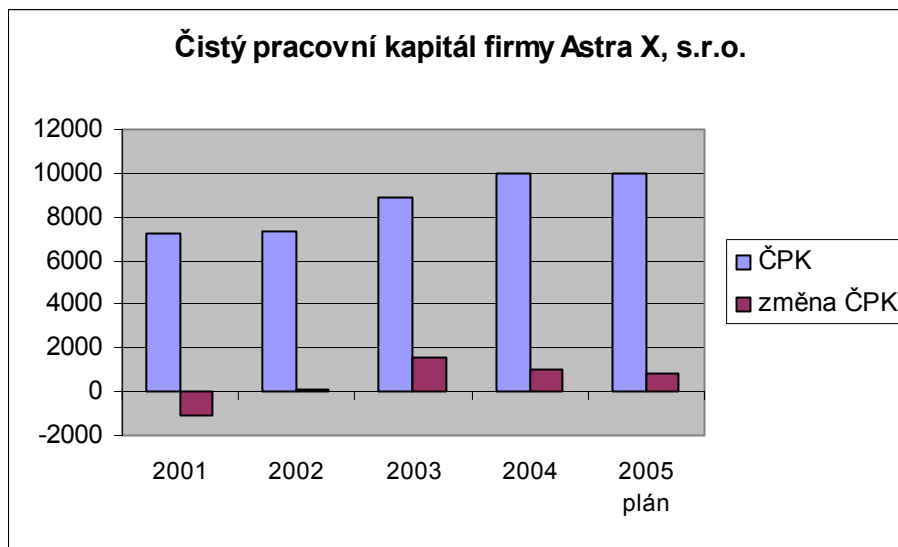
Graf 6: [ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

2.11.4 Vývoj čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Ty mohou být vymezeny od splatnosti 1 rok až po splatnost 3 měsíční, což umožňuje oddělit výstižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů, od té části, která je relativně volná a kterou chápeme jako určitý finanční fond.

tabulka 5 – Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy Astra X, s.r.o.

UKAZATEL	VZOREC	ROK				
		2001	2002	2003	2004	2005 plán
ČPK	Oběžná aktiva-krát.závazky	7253	7373	8905	9949	9949
změna ČPK		-1094	120	1532	1044	800



Graf 7 – Vývoj čistého pracovního kapitálu

[ZDROJ: vlastní dle informací poskytnutých firmou]

2.11.5 Vývoj pohledávek

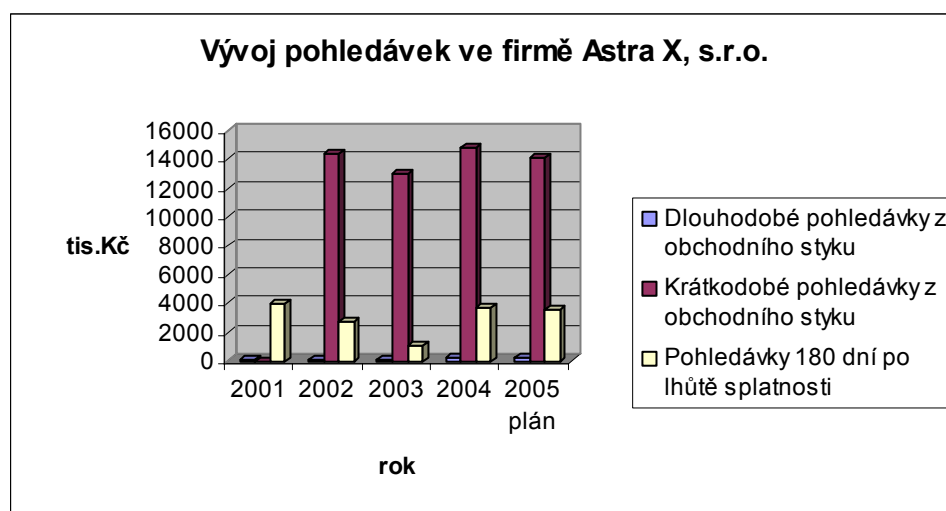
Z následujícího grafu a tabulky je zřejmé, že společnost má omezené množství dlouhodobých pohledávek z obchodního styku. Krátkodobé pohledávky z obchodního styku mají klesající tendenci, která by se měla udržet v dané rovině i pro další období. Společnost stanovuje opravné položky k pochybným pohledávkám na základě vlastní analýzy platební schopnosti svých zákazníků.

Struktura pohledávek firmy Astra X, s.r.o. od roku 2001 – 2004, včetně plánu pro rok 2005 je uvedena v příloze PXIV.

tabulka 6- Vývoj krátkodobých a dlouhodobých pohledávek z obchodního styku

Pohledávky	ROK				
	2001	2002	2003	2004	2005 plán
Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku	72	43	120	203	223
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	16 956	14397	12951	14876	14176
Pohledávky 180 dní po lhůtě splatnosti	4021	2653	1096	3755	3575

Graf 8 – Vývoj pohledávek v grafické podobě



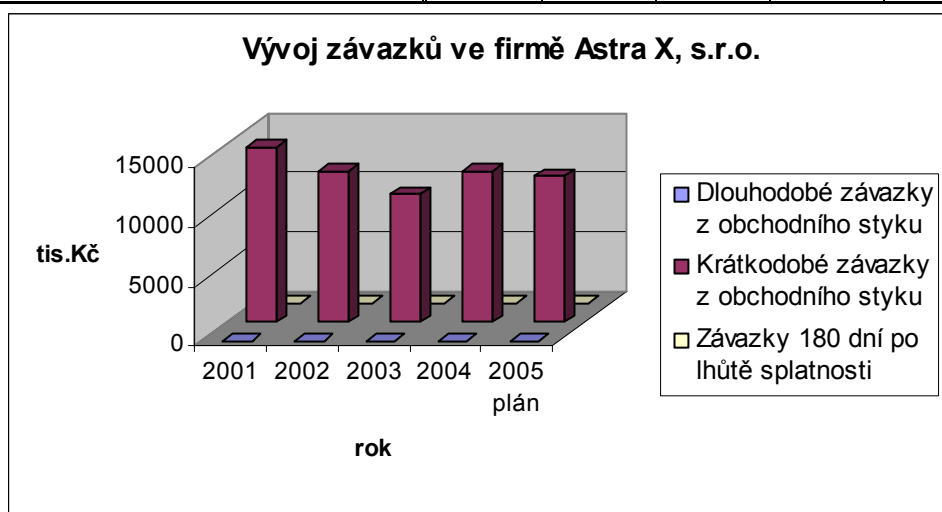
2.11.6 Vývoj závazků

Níže uvedená tabulka a graf analyzují dlouhodobé a krátkodobé závazky z obchodního styku, přičemž všeobecně přijatým postupem společnosti je platit závazky jeden až dva měsíce po obdržení faktury, a tudíž jak vidíme z grafu a tabulky, neexistují takové závazky, jejichž doba splatnosti by byla delší než 180 dní.

Struktura závazků firmy Astra X, s.r.o. od roku 2001 – 2004, včetně plánu pro rok 2005 je uvedena v příloze PXV.

tabulka 7 – Vývoj krátkodobých a dlouhodobých závazků od roku 2001 -2005

Závazky	ROK				
	2001	2002	2003	2004	2005 plán
Dlouhodobé závazky z obchodního styku	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky z obchodního styku	14682	12682	10793	12765	12320
Závazky 180 dní po lhůtě splatnosti	0	0	0	0	0



Graf 9- Vývoj závazků v období 2001 - 2005

2.12 Návrh ukazatelů na efektivní řízení pohledávek

Sestavení výše uvedených rozpočtů, včetně grafického vyjádření vývoje, bylo nutné k navržení ukazatelů ohodnocení firmy Astra X, tzn. abych mohla navrhnout relevantní finanční ukazatele a posléze vypracovat projektové řešení na podporu řízení pohledávek, bylo nezbytné nejprve definovat vývoj hospodářské situace dané společnosti.

V této části se budu věnovat pohledávkám, přesněji řečeno návrhem ukazatelů na podporu efektivního a hospodárného řízení pohledávek.

Jak jste si mohli povšimnout z výše uvedených analýz plánů nákladů a výnosů, plánované rozvahy a výkazu zisků a ztrát, položka pohledávek ve výkazech činí nemalou částku. A tyto pohledávky bývají často nedobytného charakteru.

V současné době je obrovským problémem nejen firmy Astra X, ale i mnohých dalších, skutečnost, že podle výkazu firma dosahuje značného obratu, z dosaženého zisku odvede nemalou daň do státního rozpočtu, ale přesto má zápornou hodnotu finančního toku – Cash Flow! A proč je tomu tak!? Protože obrovskou hodnotu nebo položku tvoří právě pohledávky, a proto návrh efektivního projektové řešení těchto ukazatelů, jenž by vedly ke snížení hodnoty pohledávek, byl mým hlavním cílem pro firmu Astra X, s.r.o.!

2.12.1 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je, stejně jako řízení všech součástí pracovního kapitálu, pro společnost velmi důležité. Pohledávky v podstatě představují poskytnutý úvěr zákazníkům, ze kterého nemá firma žádný úrok. Z tohoto pohledu by bylo nejlepší mít úroveň pohledávek co nejnižší.

Na druhé straně bez poskytování odkladů splatnosti – obchodního úvěru – by prodeje služeb dané firmy byly velmi nízké a společnost by dosahovala nižší zisk. Je proto nutné najít určitou rovnovážnou situaci, podobně jako tomu bylo u zásob, mezi prodeji a finančními náklady.

A. Prodejní podmínky

Firma Astra X, s.r.o., jako každý podnik, se snaží prodat co nejvíce svých služeb, získat co možná nejvíce kvalitních zákazníků a prostřednictvím toho maximalizovat svůj zisk a tržní podíl. Z tohoto důvodu se musí snažit vytvářet pro zákazníky co nejvýhodnější podmínky, aby byla lepší než konkurence.

Mezi tyto podmínky patří i podmínky prodejní. Firma se zákazníkem vyjednává na těchto prodejních podmínkách:

- placení předem,

- placení při dodání služeb,
- poskytnutí obchodního úvěru a
- kombinace předcházejících.

1. Placení předem

- Tento typ prodejních podmínek firma Astra uplatňuje jen v případě, že se jedná o velkou specifickou zakázku, která vyžaduje kombinaci poskytovaných služeb a realizace celkové dopravy je finančně a časově značně nákladná (jedná se například o přepravu průmyslových zařízení, musí zde být použita kombinace několika druhů doprav, tzn. že investiční celek se rozdělí na menší části a každá část je různou dopravou přepravována na místo určení).

Firma uzavírá se zákazníkem smlouvu, ve které jsou přesně stanoveny postupné splátky, podle toho, jak je realizována doprava.

2. Placení při dodání služeb

- Tento typ podmínky používá firma nejčastěji. Dodává určité množství nepravidelným zákazníkům a bylo by časově a finančně náročné zkoumat bonitu každého z nich.

3. Obchodní úvěr

- Úroveň pohledávek firma primárně určuje objemem prodeje na úvěr a průměrnou dobou mezi dobou realizace a dobou zaplacení takové služby. Mezi podmínky obchodního úvěru firma Astra X zahrnuje dobu splatnosti a systém diskontů. Daný obchodní úvěr poskytuje jen stále klientele, v kupní smlouvě jsou dohodnuty termíny splatnosti obchodního úvěru (termín splatnosti faktury). Termín splatnosti odvozuje firma podle doby obratu závazků a podle konkurence.

B. Diskonty – slevy za předčasné zaplacení

Otázkou ale zůstává, jak velký diskont a s jakým časovým horizontem by Astra X, s.r.o. měla zákazníkovi poskytnout, aby to bylo výhodné pro obě strany.

Při výpočtu budu pracovat s následujícími parametry a proměnnými:

I_rroční náklady kapitálu v desetinném tvaru

I_ddenní náklady kapitálu v desetinném tvaru ($=I_r/360$)

I_nn-denní náklady kapitálu v desetinném tvaru ($=I_d*n$)

H_Ddiskont, který hodlá firma poskytnout

Dčasový horizont diskontu (počet dní, o které musí oproti běžné splatnosti

Tzaplatit dříve, aby diskont získal)

Stanovení výše diskontu

Jedná se o případ, kdy Astra X si stanoví časové horizonty pro diskonty a chce vědět, jaké úrokové sazby musí pro diskont použít, aby na systému diskontu neprodělávala.

Budu vycházet z těchto údajů:

$I_r = 12\% = 0,12$, $T = 15$, $D = ?$

a) jako první krok si musíme odvodit vzoreček pro výpočet D ze vzorečku pro výpočet hodnoty dodávky služeb po diskontu H_D :

$$HD' = HD \cdot (1-D) \dots \text{tzn. } D = 1 - HD'/HD$$

b) protože požadují, aby zúročená částka, kterou dostaneme sníženou o diskont, byla minimálně na úrovni původní hodnoty dodávky služeb HD. Jinými slovy požadují, aby:

$$HD' \cdot (1 + i_T) \Rightarrow HD \quad \gg \quad HD' \Rightarrow HD / (1 + i_T)$$

c) abych zjistila *maximální diskont*, dosadím tuto nerovnici do předchozího vztahu (protože chci zjistit hranici, od které je poskytnutí diskontu nevýhodné, stačí převést nerovnici do vztahu jen ve formě rovnosti):

$$D = 1 - \frac{HD}{1+i_T} = 1 - \frac{1}{1+i_T} = \frac{i_T}{1+i_T}$$

d) vlastní výpočet optimálního diskontu tedy je:

$$D = 1 - \frac{1}{1+i_T} = 1 - \frac{1}{1+0,005} = 0,004975 = 0,4975 \%$$

Maximální diskont, který je pro firmu Astra X z finančního hlediska ještě akceptovatelný, je přibližně 0,5 %.

C. Stanovení časového horizontu diskontu

Druhou možnost, jenž by mohla firma Astra X využít, je stanovit pevné procento diskontu a vypočítat, pro jaké období tento diskont má využít.

Budu vycházet již z dříve uvedených údajů, s tím rozdílem, že diskont bude stanoven na úrovni 2 % a počítáme T.

a) nejdříve si odvodím T ze vztahu pro výpočet optimálního diskontu:

$$D = 1 - \frac{i_T}{1 + i_T} = \frac{i_R * \frac{T}{360}}{1 + i_R * \frac{T}{360}} \quad \gg \quad T = \frac{360 * D}{i_R * (1 - D)}$$

b) nyní vypočítám časový horizont pro diskontní míru 2 %:

$$T = \frac{360 * D}{i_R * (1 - D)} = \frac{360 * 0,02}{0,12 * (1 - 0,02)} = 61,22$$

Jestliže tedy bude společnost Astra X chtít zákazníkovi nabídnout diskontní úrokovou míru 2 %, musí jim takový zákazník zaplatit minimálně 61 dní před plánovanou dobou splatnosti.

Což podle mého názoru, v současném turbulentním podnikatelském prostředí, nebude uskutečnitelné.

Jak ukazují výše uvedené výpočty, byl by pro danou společnost výhodný jen velmi malý diskont poskytovaný zákazníkovi (0,5 %). Pokud by chtěli zvýšit diskontní procento, měl by jejich zákazník platit výrazně dříve (pro 2 % diskontu by musel platit o 61 dní dříve, než je obvyklá splatnost!).

Znovu musím upozornit, že se jedná o čistě finanční pohled, jenž nezahrnuje hledisko prodejní a hledisko rizika zákazníků. Často je totiž firma ochotna snížit riziko nezaplacení čehož díky snížení doby splatnosti pravděpodobně dosáhne, i za cenu dodatečných finančních nákladů.

Vyšší diskont by se firmě vyplatil poskytovat jen při mnohem vyšší hodnotě nákladu kapitálu. Jestliže by společnost chtěla poskytnout například diskont 5 % při placení s 15-ti denním předstihem, potom by musel být náklad kapitálu 120 % p. a. Takto vysoký náklad kapitálu není firma Astra X schopna akceptovat.

Pozn.: Výše uvedené závěry vychází z analýzy podkladů poskytnutých firmou Astra X, s.r.o., a také představ majitele firmy.

Pro efektivní řízení pohledávek bych doporučila firmě věnovat zvýšenou pozornost níže uvedeným ukazatelům:

- Analýza zákazníků, včetně soustředění pozornosti na rizikovou skupinu klientů
- Obchodní úvěry pro stále zákazníky

- Poměr pohledávek vůči tržbám
- Analýza doby obratu pohledávek
- Evidence pohledávek
- Opatření proti neplatičům

1. Analýza zákazníků, včetně soustředění pozornosti na rizikovou skupinu klientů

Snad nejlepší způsob stanovení mezních nákladů je určit pravděpodobnost nezaplacení pohledávky zákazníkem. Bylo by vhodné si vytvořit určité skupiny zákazníků a pro každou takovou skupinu odhadnou pravděpodobnost nezaplacení. Výsledkem by mohla být následující tabulka č. 8:

tabulka 8 – Analýza zákazníků podle rizika

Riziková skupina	Pravděpodobnost nezaplacení
1	0 %
2	5 %
3	10 %
4	25 %

Pravděpodobnosti nezaplacení jsou subjektivní. Aby se rozdělení do skupin alespoň z části objektivizovalo, bylo by vhodné použít finanční analýzu zákazníků (tzn. veřejně publikované údaje z rozvahy a výsledovky, analýzu poměrových ukazatelů – především likvidity a aktivity. Tyto poměrové ukazatele je pak nutno porovnat s ukazateli jiných zákazníků. Další významný ukazatel by byl ukazatel obrátky závazků a placení tohoto zákazníka dané firmě v minulosti.

Jelikož finanční analýza zákazníka je časově i finančně náročná, navrhuji vyčlenit zákazníka na :

- platící včas
- pozdě platící

Pravděpodobnost nezaplacení a rozdělení do skupin zákazníků znázorňuje následující tabulka č. 9. Uvedené údaje jsem získala z podkladů, poskytnutých firmou a vyjadřují potencionální vývoj pravděpodobnosti nezaplacení v roce 2005.

tabulka 9 – Rozdělení zákazníků podle pravděpodobnosti zaplacení

Skupina zákazníků firmy Astra X	Počet	Pravděpodobnost nezaplacení	Počet pravděpodobných neplatičů
včas platících	47	0,03	3
pozdě platících	15	0,20	3
Celkem	62	0,10	6

Komentář:

Analyzovala jsem skupinu 62 zákazníků. Na základě poskytnutých podkladů jsem vyjádřila počet včas a pozdě platících zákazníků. Pravděpodobnost nezaplacení byla určena na principu rozdělení dle rizikových skupin (tabulka č. 8). Počet pravděpodobných neplatičů jsem tedy zjistila vynásobením pravděpodobností nezaplacení a počtu zákazníků.

Výsledkem této analýzy je fakt, že u 3 % včas platících zákazníků hrozí, že v budoucnosti nezaplatí kvůli bankrotu vůbec. U druhé skupiny zákazníků (v některých případech platících pozdě) je toto procento o něco vyšší – 20 %.

Pro názornější představu o struktuře zákazníků firmy Astra X uvádím tabulku č. 10, identifikaci 12 významných zákazníků, rozdělených podle včasnosti placení pohledávek.

tabulka 10 - 12 nejvýznamnějších klientů firmy Astra X, s.r.o.

Pořadí zákazníků podle včasnosti placení	Počet zakázek	Podíl zakázek v %	Obrat v Kč
Verte	44	5,84	1 916 436
ESAB	29	4,34	322 322
MMM	40	5,31	850 940
Onamba	17	2,54	377 328
Park Lane	36	5,39	3 399 213
Technoplast	13	1,73	474 252
ABC	15	1,99	621 000
Pilana	277	36,79	4 020 192
Anita	77	10,23	1 839 252
Minerva	23	3,05	1 113 044
Lakotec	14	2,1	936 757
Axióma	53	7,93	5 731 135
Celkem	622	76,24	23 241 126

Jak si můžeme všimnout z výše uvedených údajů, 12 stálých a významných zákazníků tvoří více jak 75 % z celkového podílu zakázek. Z analýzy je evidentní, že 2 z 12 nejvýznamnějších klientů firmy Astra X jsou až na 8 9. místě v pořadí podle včasnosti placení pohledávek, ale na druhou stranu nelze přehlédnout fakt, že obě společnosti se podílejí na obratu dosti významnou hodnotou. Ukazatel podílu zakázek v % činí u těchto firem 36,8 a 10,23 % z celkového počtu uvedených zakázek.

Na základě těchto skutečností bych firmě doporučovala provádět analýzu zákazníka v případě velké hodnoty objednávky. Bohužel existuje ve společnosti konflikt mezi tím se snažit o co nejvyšší prodej většinou bez ohledu na solventnost zákazníka a úsilí za každou cenu zákazníka získat a udržet.

Pozn.: Mezní náklady jsou takové druhy nákladů, které jsou spojené se špatnými pohledávkami. Tyto náklady by potom zahrnovaly:

- Ztráty nedobytných pohledávek,
- Zvýšené náklady spojené se správou špatných pohledávek (upomínky a další administrativní náklady),
- Vyšší úroveň pohledávek znamená vyšší vázanost kapitálu v neproduktivních aktivech a tím i vyšší náklady kapitálu.

2. Obchodní úvěry pro stálé zákazníky

Bylo by příhodné vést evidenci stálých zákazníků, ve které by se sledoval průběh placení. Pak by firma získala přehled o tom, zda-li klienti platí včas, v případě, že neplatí včas, jaké mají prodlení s placením. Bylo by možné si stanovit dva limity úvěru:

- Limit pro obchodní úvěry bez ohledu na jeho dobu splatnosti
- Limit pro obchodní úvěry po době jejich splatnosti

Tyto limity by se stanovili pro jednotlivé klienty zvlášť, podle jejich bonity. V případě překročení prvního ze dvou jmenovaných limitů, by firma pozastavila poskytování obchodních úvěrů. V případě překročení druhého limitu by pozastavila realizaci služeb a pro příště by už raději neposkytla žádný obchodní úvěr, ale požadovala by zaplacení předem nebo při dodání služeb.

Při takto razantním řešení vůči neplacení, je pravděpodobnost ztráty některých zákazníků, a proto i toto riziko se musí zvažovat a brát na vědomí.

3. Poměr pohledávek vůči tržbám

Cílem společnosti je snižovat poměr pohledávek vůči tržbám, aby zajistila dostatek likvidních prostředků. Jak je vidět, je poměr pohledávek vůči tržbám ve společnosti poměrně vysoký, zhruba 26 % tržeb je vázáno v pohledávkách, i když samozřejmě je snahou snižování této hodnoty, např. prostřednictvím opatření proti neplatičům nebo rozdělení zákazníků do rizikových skupin, stále se nedaří tento cíl splnit!

Následující tabulka charakterizuje Poměr pohledávek vůči tržbám (v tis. Kč)

tabulka 11 – Poměr pohledávek vůči tržbám v tis. Kč v letech 2004-2005

<i>Rok</i>	2004	2005
Pohledávky	15 144	14 794
Tržby za prodej služeb	57 768	56 044
Pohledávky/tržby	26,22%	26,40%

4. Analýza doby obratu pohledávek

V tomto případě jsem použila a vyhodnotila ukazatel doby obratu pohledávek, který udává průměrný počet dnů mezi vystavením a uhrazením faktury.

Tyto výsledky by měly sloužit pro jasnou představu a obraznost majitele společnosti a zároveň tímto způsobem motivovat k zásadnímu rozhodnutí, jak tento ukazatel optimalizovat.

tabulka 12 - Hodnota pohledávek v Kč za jednotlivé měsíce

Tržby	Hodnota tržeb v Kč	Počet pracovních dní v měsíci
Leden	3 800 250	31
Únor	3 200 157	28
Březen	4 500 130	31
Pohledávky na konci března		= 3 352 680
Duben	5 500 230	30
Květen	5 820 140	30
Červen	4 450 320	30
Pohledávky na konci června		= 3 941 830
Červenec	3 025 410	31
Srpen	3 400 263	31
Září	4 500 470	30
Pohledávky na konci září		= 3 345 360
Říjen	5 746 130	31
Listopad	5 900 350	30
Prosinec	6 200 150	31
Pohledávky na konci prosince		= 4 154 130
Celková plánovaná hodnota tržeb na rok 2005		= 56 044 000
Celkem plánované pohledávky na rok 2005		= 14 794 000

Komentář + výsledky:

Doba obratu pohledávek činí:

- I. čtvrtletí : 73, 2 dnů
- II. čtvrtletí: 75,2 dnů
- III. čtvrtletí: 72,8 dnů
- IV. čtvrtletí: 76,4 dnů

Prioritou společnosti Astra X by měla být optimalizace daného ukazatele doby obratu pohledávek. Výše doby obratu pohledávek jasně signalizuje množství včas nezaplacených pohledávek, i když průměrná splatnost faktur, dle akceptovaných dohod, dosahuje 30 dnů.

Uvedené zjištění o včasném neplacení a jejich důvody jsem již dříve analyzovala a komentovala .

5. Evidence pohledávek

Co se týče tohoto ukazatele, navrhuji firmě vést systém evidence pohledávek, alespoň v jednodušší a výstižnější podobě. Jak jsem zjistila, firma nemá žádný přehledný a kontrolovatelný systém evidence, což shledávám za alarmující nedostatek v řízení pohledávek. Myslím si, že níže uvedená evidence by byla adekvátním nástrojem jak řídit a především kontrolovat stav pohledávek. Samozřejmě by pak vedla k razantnějším a efektivnějším rozhodnutím.

Zjednodušená evidence, tak aby majitel společnosti získal přehled o dané skutečnosti, by měla obsahovat:

- jméno společnosti

- platební zvyklosti jednotlivých zákazníků – který ze zákazníků využívá možnost slevy, který platí své účty až po dni splatnosti s určitým zpožděním
- stáří pohledávek – pohledávky do doby splatnosti, pohledávky s měsíčním zpožděním, s dvouměsíčním zpožděním a více než 2 měsíce zpoždění
- stav pohledávek k určitému datu bez ohledu na datum splatnosti nebo s ohledem na datum splatnosti
- částka dluhu před splatností
- dlužná částka celkem

6. Opatření proti neplatičům

V případě, že:

- někteří zákazníci nechťejí zaplatit ani po několikanásobné upomínce,
- společnost se chce pojistit proti neplacení Vašich zákazníků,
- potřebuje firmy rychle hotovost,

by se mohl, spíše v zájmu firmy měl, ředitel společnosti Astra X rozhodnout pro některou z těchto následujících možností:

- obrátit se na některou z inkasních agentur nebo na svého právního zástupce, který za určitou provizi pomůže s vymáháním pohledávek. (Podle získaných informací se provize pohybuje mezi 15 až 40 % z inkasovaného množství).
- obrátit se na některou pojišťovací společnost a nechat si u ní úvěr pojistit. Pojišťovací společnost stanoví maximální částku pro účty určité skupiny úvěrového rizika.
- obrátit se na factoringovou společnost. Factoringová společnost přebere pohledávky a vyplatí částku sníženou o úrok a odměnu za převzetí odpovědnosti za vymáhání pohledávek a rizika z toho plynoucí.

- registrace na OTP – systému otevřeného trhu pohledávek. OTP je specializovaná internetová aplikace zabývající se problematikou pohledávek, je určena všem, kteří s touto problematikou přicházejí do styku.

OTP je vhodný a účinný nástroj pro práci s vlastními a cizími pohledávkovými nabídkami a poptávkami – tzn. pro zveřejňování, čtení a vyhledávání jednotlivých pohledávek účastníků, pro vyhledávání párových pohledávek a zápočtových řetězců, pro komunikaci s jednotlivými organizačními složkami daného účastníka, pro vybudování jeho organizační struktury, atd.

Pozn.: Ředitel společnosti firmy Astra X, s. r. o. je již v jednání s inkasní agenturou ***M.B.A. Consulting s.r.o., Praha.***

Podle mého názoru a získaného přehledu o stavu pohledávek v dané firmě měl ředitel společnosti tento krok realizovat již dávno!

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Vymezení projektových příležitostí

Pokud jde o činnosti spadající do controllingu, ve společnosti se provádí nejnútnejší plánování, druhové členění nákladů a kalkulace cen. Výpočty jsou ale spíše náhodné, nejsou podloženy žádným postupem ani směrnicí, vycházejí z odhadů založených na zkušenostech. Zde se tedy otvírá široká oblast projektových příležitostí vybudování systému controllingu, a také vypracování a zavedení uceleného reportingu. Při tom se ale musí vzít v úvahu efektivnost a účelnost zaváděných opatření, čímž se okruh projektových možností zmenší.

Vybrané projektové příležitosti shrnuje tabulka číslo 13.

tabulka 13 – Projektové příležitosti společnosti ASTRA X, s.r.o.

[Zpracování vlastní]

Projektová příležitost	
1.	Návrh organizačního začlenění controllingu
2.	Návrh vhodného členění pohledávek
3.	Návrh vhodného typu řízení pohledávek
4.	Návrh obsahu a formy reportingu
5.	Návrh začlenění pozice controllera do organizační struktury firmy

Jako výchozí ideu projektového řešení volím tedy vytvoření uceleného systému controllingu pohledávek podpořeného návrhem uceleného systému reportingu. V tabulce

číslo 14 nyní definuji v návaznosti na vymezené projektové příležitosti hypotézy, ze kterých budu následně vycházet.

tabulka 14 – Stanovení výchozích hypotéz [Zpracování vlastní]

Hypotéza	
H1	Společnost nemá controllingový útvar
H2	Společnost neprovádí jednotné zpracování účetnictví (Brno – Praha)
H3	Společnost neprovádí pravidelný controlling pohledávek
H4	Společnost nemá pravidelnou controllingovou zprávu
H5	Společnost nepoužívá systém propojení centrály (Brno) s pobočkou (Praha)
H6	Společnost nemá zavedený ekonomický informační systém

3.2 Diagnóza projektu

Ověřením hypotéz jsem stanovila nedostatky ve společnosti, a tedy i konkrétní výchozí body projektového řešení. I když hypotéza číslo 2 a 3 byla zamítnuta, ukázala na neefektivní spolupráci firmy s daňovým poradcem, který může v daném časovém horizontu pomoci navrhnout optimální hospodářské a finanční řízení tak, aby společnost zaplatila daně co nejmenší, ale samozřejmě v souladu s příslušnými daňovými zákony. Také běžné rozlišení pohledávek (krátkodobé a dlouhodobé pohledávky) pro efektivní řízení v dané firmě opravdu nestačí, chybí zde zpětná vazba, co se týče pravidelné kontroly splatnosti pohledávek. Náměty pro projektové řešení nepřináší pouze hypotéza číslo 5, kterou mohu z dalších úvah vynechat. Situaci znázorňuje tabulka číslo 15.

tabulka 15 – Oblasti a nástroje projektového řešení [Zpracování vlastní]

Oblasti projektového řešení		Využité nástroje controllingu	Výchozí informace
H1	Návrh organizačního začlenění controllingu	-	Vývoj počtu zaměstnanců
H2	Controlling pohledávek	Kladný efekt úvěrové politiky	Růst prodeje, snaha neztratit zákazníka, využívání skonta
		Záporný efekt úvěrové politiky	Náklady prodejů, ztráty z nevyinkasovaných pohledávek, náklady z vázanosti kapitálu
H3	Návrh adekvátních ukazatelů na podporu řízení pohledávek	Viz kapitola 2.12	Plánovaný a skutečný prodej služeb
H4	Návrh controllingové zprávy	Reporting	
H6	Návrh ekonomického informačního systému	-	Představa vedení společnosti (především v oblasti nákladové dostupnosti)

3.3 Ověření hypotéz

Následující tabulka č. 16 vystihuje hypotézy v návaznosti na výše uvedené projektové příležitosti, které jsem buď potvrdila nebo zamítla.

tabulka 16 - Vyhodnocení hypotéz [Zpracování vlastní]

Hypotéza		Potvrzení Zamítnutí	Poznámka
H1	Společnost nemá controllingový útvar	P	Ale provádí některé controll.činnosti, jako: plán nákladů, výnosů a obratu
H2	Společnost neprovádí jednotné zpracování účetnictví (Brno – Praha)	Z	Využívá služeb daňového poradce
H3	Společnost neprovádí pravidelný controlling pohledávek	Z	Provádí jen běžné rozlišení pohledávek
H4	Společnost nemá pravidelnou controllingovou zprávu	P	
H5	Společnost nepoužívá systém propojení centrály (Brno) s pobočkou (Praha)	Z	
H6	Společnost nemá fungující ekonomický informační systém	P	

3.4 Zdůvodnění projektu a vymezení časového harmonogramu prací

Tato kapitola popisuje přípravnou a realizační fázi projektu. Přípravná fáze se zaměřuje na plán projektu, který zahrnuje popis těchto oblastí:

1. **Důvody k vytvoření projektu** – pro odůvodnění projektu použijí metodu SPIN:

tabulka 17 - Odůvodnění projektu metodou SPIN [Zpracování vlastní]

S	SITUACE	CONTROLLINGOVÉ NÁSTROJE NA PODPORU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A ČINNOSTI NEMAJÍ PEVNOU PODOBU, NEJSOU DOSTATEČNĚ VYUŽITY A NETVOŘÍ UZAVŘENÝ SYSTÉM SE ZPĚTNOU VAZBOU
P	PROBLÉM	NEDOSTATEČNÁ INFORMOVANOST VEDENÍ O DOBĚ SPLATNOSTI POHLEDÁVEK PRO ROZHODOVACÍ SITUACE, NEDOSTATEČNÝ PŘEHLED O VÝVOJI DŮLEŽITÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI
I	IMPLIKACE (DŮSLEDKY)	RIZIKA ZTRÁT Z NEDOBYTNÝCH POHLEDÁVEK, NUTNOST FINANCOVÁNÍ VLASTNÍMI ZDROJI V URČITÉM ČASOVÉM HORIZONTU DO DOBY SPLACENÍ POHLEDÁVEK
N	NUTNOST	ZAVEDENÍ A DOPLNĚNÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A VYTVOŘENÍ SYSTÉMU CONTROLLINGU PODPOŘENÉHO PRAVIDELNÝM REPORTINGEM

2. **Význam projektu** – zavedením controllingových nástrojů na podporu a efektivní řízení pohledávek dojde ke zkvalitnění rozhodování vedení společnosti, ke zvýšení efektivity výkonů a hospodárnosti využívaných vstupů. V konečném důsledku jde o snížení rizika platební insolventnosti z důvodu včasného neuhrazení daných pohledávek vůči firmě Astra X, s.r.o.
3. **Hlavní cíl projektu** – zavedení vybraných nástrojů controllingu pro efektivní řízení pohledávek v dané firmě.

4. Kritéria úspěchu projektu:

- a. splnění požadavků na informační systém, zejména v oblasti členění a filtrování pohledávek (rozdělení pohledávek podle doby splatnosti).
- b. podpora od vedení společnosti a primární potřeba controllingové aktivity zaměřená na monitorování pohledávek (evidence a kontrola objemu pohledávek, produkčnost pohledávek), také pochopení pro možnost potřeby delšího časového období na výstavbu controllingového systému a následného získání spolehlivých výsledků a ukazatelů.

5. Omezení projektu:

- a. velikost podniku,
- b. zavedení a provádění controllingových činností nesmí být nákladné, snaha o minimalizaci nákladů,
- c. controllingové činnosti bude vykonávat jeden pracovník, který bude dále pověřen evidencí, kontrolou a zpracováním pohledávek a následnou dokumentací,
- d. časové omezení – zahájení v srpnu 2004, ukončení v lednu 2005.

Realizační fáze definuje jednotlivé činnosti, které se následně sestaví do harmonogramu.

tabulka 18 – Časový harmonogram projektových prací [Zpracování vlastní]

Rok	2005																								2006
měsíc																									
činnost	srpen				září				říjen				listopad				prosinec				leden				
A																									
B																									
C																									
D																									
E																									
F																									
G																									
H																									
I																									
J																									
K																									
L																									
M																									
N																									
O																									
P																									
Q																									
R																									

Časový harmonogram zachycuje záběh controllingových činností. Projekt bude zahájen v srpnu 2004 a ukončen v lednu 2005. Kromě příjmu nového pracovníka se bude jejich průběh odehrávat opakovaně každý rok. Činnosti evidence pohledávek a analýza zákazníků musí být prováděna soustavně.

V příloze P XVI uvádím přesný popis činností projektového řešení.

3.5 Rozpočet nákladů na projekt

Výslednou kalkulaci projektu řízení pohledávek ve firmě Astra X, s.r.o. uvádím v příloze PXVII a P XVIII.

3.6 Začlenění controllera do organizační struktury firmy Astra X, s.r.o.

Předpokladem je jeho správné organizační začlenění do firmy, správné definování jeho pracovní náplně, jeho kvalifikace a přesné vymezení jeho pravomoci a odpovědnosti.

V malé společnosti jako je ASTRA X, s.r.o. není efektivní vytvářet samostatný controllingový útvar, ale adekvátní volbu bych viděla v pozici interního controllera ve spojení s funkcí vedoucího financování a účetnictví, který by zároveň sestavoval zprávy pro německého zahraničního investora.

Hlavní náplní práce controllera bych viděla v neustálém upevňování vědomí komplexních souvislostí, tj. nutností integrace celého podnikového řízení, neustálé soustavné zavádění myšlení, orientované na rentabilitu u všech pracovníků podniku na všech úrovních a konečně neustálé usilování o dosažení samostatnosti práce jednotlivých řídicích pracovníků podniku – samostatného plánování, samostatné kontroly a samostatné tvorby a realizace nápravných opatření.

Pravomoc controllera by měla být jak poradní, tak i rozhodovací a nařizovací. Jen pravomoc poradní k zavedení účinného controllingového systému nestačí.

Odpovědnost controllera bude tedy vyplývat z jeho pracovní náplně a bude se dotýkat odpovědnosti za splnění strategických a operativních úkolů. Jeho hlavní odpovědnost bude tedy v oblasti koordinování a poskytování správných rad. Jeho základní odpovědnost, která

vlastně stojí nadevším, je jeho pověření hledat cesty k řešení vzniklých problémů, které brání plnění cílů podniku, stanovených za jeho aktivní spoluúčasti – je to tedy jeho odpovědnost navigátorská.

Controller samozřejmě nemůže pracovat bez podpory ze strany vedení, které mu zajistí realizaci zaváděcí strategie.

Controller musí nepřetržitě nacházet pro firmu takové vhodné nástroje řízení, aby pomocí nich mohl co nejdříve zjistit, kde ve firmě vznikají nebo již nastaly problémy. Tyto nástroje efektivního řízení jsem navrhla v předcházející části mé diplomové práce, taktéž tyto nástroje musí být předloženy a být k dispozici řediteli firmy Astra X, s.r.o.

Pro úspěšné zavedení controllingové koncepce bude rozhodující nejen schopnost controllera, ale mnohem více i to, že koncepce musí bezpodmínečně být pochopena, spoluzaváděna a podporována ze strany vedení firmy Astra X, s.r.o.

Controller může mít trvale úspěch jen tehdy, má-li plnou podporu podnikového vedení. Jedině taková jeho pozice, která je posílena plnou podporou podnikového vedení, umožní controllerovi, aby v podniku mohl účinně pracovat. Poněvadž se dá předpokládat, že při zavádění controllingové koncepce je možnost překážek, měla by být rozpracována speciální zaváděcí strategie, která by jednotlivým pracovníkům ve firmě vysvětlila nutnost a výhodnost tohoto systému, a to tak, aby jeho přednosti byly každému jasné a průhledné, což pak usnadní jeho postupné zavedení.

Zde se musí také počítat s kladnými stránkami lidského chování, tedy s pochopením a s vlastní iniciativou pracovníků firmy, což zase naopak vyžaduje bezpodmínečnou nutnost přechodu ke kooperativnímu řídicímu stylu, tzn. k řízení pomocí spolupráce, ne pomocí příkazů.

3.6.1 Zpráva controllera

Na základě zpráv, které by měly být měsíčně k dispozici, by měli pracovníci dané firmy ve velké míře sami kontrolovat, zda svých cílů dosáhli, či nikoliv. Vyskytující se odchylky jsou pak podkladem pro rozhodnutí o tom, jaká zavést protiopatření v jednotlivých odpovědnostních oblastech, ve kterých pracovníci pracují.

Kromě hospodářského výsledku doporučuji sledovat další ukazatele jako vývoj likvidity, aktivity, čistého pracovního kapitálu, analýzu vývoje pohledávek a závazků.

Postupem času doporučuji rozšířit počet sledovaných ukazatelů pro zvýšení informovanosti vedení, a to:

- Obrat na pracovníka: celkové výnosy/ počtem pracovníků v měsíci, za čtvrtletí je dělitelem průměrný počet pracovníků.
- Obrat na m2 pronajatých ploch: celkové výnosy/celkovým počtem m2. Od začátku roku nedošlo ke změně výměry pronajímaných ploch.
- Produktivita práce: celkové výnosy/ mzdami, ukazatel říká, kolik korun výnosů přinese jedna koruna mezd.

Controllingová zpráva na konci roku by měla zahrnovat analýzu odchylek od plánovaného rozpočtu. Controller musí provést výpočet odchylky (její přípustnou výši bych stanovila na 3%, do této výše odchylky bych se položkou nezabývala.) K položkám vykazující větší odchylku je nutné vypracovat komentář, který vysvětlí důvody vzniku odchylky, kdo je zodpovědný za jejich vznik a jakým způsobem proběhne náprava a řešení situace. Návrh zprávy controllera uvádím v příloze PXVII.

3.7 Shrnutí projektové části

V této části jsem stanovila diagnózu projektu řízení pohledávek ve firmě Astra X, s.r.o., vymezila možné projektové příležitosti a určila hypotézy, které jsem buď potvrdila nebo zamítla. Dále jsem stanovila časový harmonogram činností, kde jsem také nastínila pravděpodobnost využití controllingových nástrojů, jenž by vedly k optimalizaci a efektivnímu řízení pohledávek v dané firmě.

Dále jsem doporučila vytvoření nového pracovního místa na pozici controllera, včetně návrhu controllingových zpráv (výběr a zaškolení nového pracovníka a následné začlenění do organizační struktury firmy Astra X, s.r.o.). Pracovní náplň, úkoly a kompetence controllera jsem nastínila.

ZÁVĚR

Závěrem této práce bych vyjádřila své stanovisko ke zjištěným skutečnostem a navrhla doporučení použitelná v praxi ve firmě, která by vedla ke zlepšení řízení finančních zdrojů. Dále bych se pokusila o shrnutí významu zpracování práce jednak pro firmu a jednak pro mne samotnou.

Jak jsem si již zmínila v úvodu mé práce, bylo pro mne velkým překvapením, že výše uvedená společnost nemá sestaveny rozpočty a plány jak rozvahových položek, tak zjednodušenou analýzu zákazníků, pohledávek a systému poskytování obchodních úvěrů v takové formě a struktuře, jenž by ihned poskytovala adekvátní rozhodování a lepší orientaci jak pro samotného majitele firmy, tak pro zaměstnance.

Nedostatek výstižných výkazů nemá podstatný vliv na plnění služeb, poslání, cíle firmy a na celkový obrát, ale má kolosální vliv na výši řízení pohledávek a řízení nákladů v rámci finančního controllingu, a s tím i související odvedenou částkou daně z příjmu právnických osob do státního rozpočtu.

Odvedená daň z příjmu (plánovaný odhad na rok 2005 za zdaňovací období roku 2004 činí Kč 875 000) má zcela jistě velice pozitivní vliv, co se týče plnění státního rozpočtu, ale negativní vliv na firmu. Každý podnikatelský subjekt se snaží maximalizovat tržní hodnotu, tzn. dosahovat zisku, ze kterého odvádí daň, ale tuto daň se snaží prostřednictvím nákladů optimalizovat. A právě této optimalizaci by se měla věnovat náležitá pozornost.

Podle zjištěných skutečností, si nejsem opravdu jistá, zda-li pozornost, energie a čas směřují právě k řízení nákladů a následné minimalizaci (v rámci zákona) daně.

Tedy cílem mé diplomové práce bylo vybrat vhodné nástroje controllingu pro podporu efektivního systému řízení pohledávek ve společnosti Astra X, s.r.o. a vyprojektovat návrh jejich zavedení. Jako projektové příležitosti jsem tedy vymezila návrh organizačního začlenění controllingu, vhodné analýzy pohledávek a zákazníků, dále návrh obsahu a formy reportingu a začlenění pozice controllera do organizační struktury dané společnosti. Další projektové možnosti se týkaly zavedení ekonomického informačního systému a navržení pravidelné controllingové zprávy.

Na základě předložených skutečností bych tedy firmě Astra X, s.r.o. doporučovala zvýšit počet pracovníků. Stávající počet pracovníků ve společnosti je 6, resp. od ledna tohoto roku 7. Tři pracovníci v Brně, zbytek zaměstnanců pracuje v Praze.

Pracovní náplní tohoto pracovníka – interního controllera, by byla oblast finančního controllingu, kde by mohl využít v práci navrhnuté ukazatele (ukazatel řízení pohledávek, řízení nákladů, systém evidence zakázek, zákazníků atd.) a předložení těchto výkazů, včetně controllingové zprávy majiteli společnosti.

Navržený projekt je realizovatelný, praktická využitelnost jeho řešení se ovšem musí ověřit. Upozorňuji ale na skutečnost, že výstupy zaváděných controllingových nástrojů nebudou ihned spolehlivé, protože zavedení daných nástrojů a ukazatelů vyžaduje čas a jeho výsledky se projeví později. Zavedení navržených ukazatelů zcela jistě povede k úspoře a efektivnějšímu řízení finančních zdrojů v této firmě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- [2] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, 2. aktualizované vydání. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] HORVÁTH, P. aj. *Budgetierung im Planungs – und Controllingsystem der Unternehmung*. 1.vyd. DBV, 1985.
- [5] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu: česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6.
- [6] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
- [7] MANN, Rudolf; MAYER, Elmar. *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. 1.vyd. Praha: Průmysl a obchod, Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.
- [8] RAJNOHA, R. *Strategický a operativní kontroling, studijní text – VŠ skriptá*. Zvolen: Bratia Sabovci, 2002.
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika: druhé, přepracované a rozšířené vydání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-9069-6.
- [10] VYSUŠIL, Jiří; KAVAN, Michal. *Controllingové integrační metody*. 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1999. ISBN 80-7225-012-4.
- [11] VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu (Výkladový slovník názvosloví a metod používaných v controllingu)*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-7259-007-3.
- [12] VYSUŠIL, Jiří. *Manažerská ekonomika: hlavolam pro nejschopnější*. 1.vyd. Praha: Profess, 1997. ISBN 80-85253-22-6
- [13] ŠANTRŮČEK, Jaroslav. *Pohledávky, jejich cese a hodnota*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. ISBN 80-245-0019-8

- [14] VYSUŠIL, Jiří. Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2000. ISBN 80-7259-013-8.
- [15] VOLLMUTH, Hilmar. Controlling: nový nástroj řízení. 2.vyd. Praha: Profess Consulting, 1990. ISBN 80-85235-54-4.
- [16] VOLLMUTH, Hilmar. Nástroje controllingu od A do Z. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 1991. ISBN 80-7259-029-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

N, V	Náklady, Výnosy
A,P	Aktiva, Pasiva
Krátk.pohl. z obch.st.	Krátkodobé pohledávky z obchodního styku
Dl. záv. z obch.st.	Dlouhodobé závazky z obchodního styku

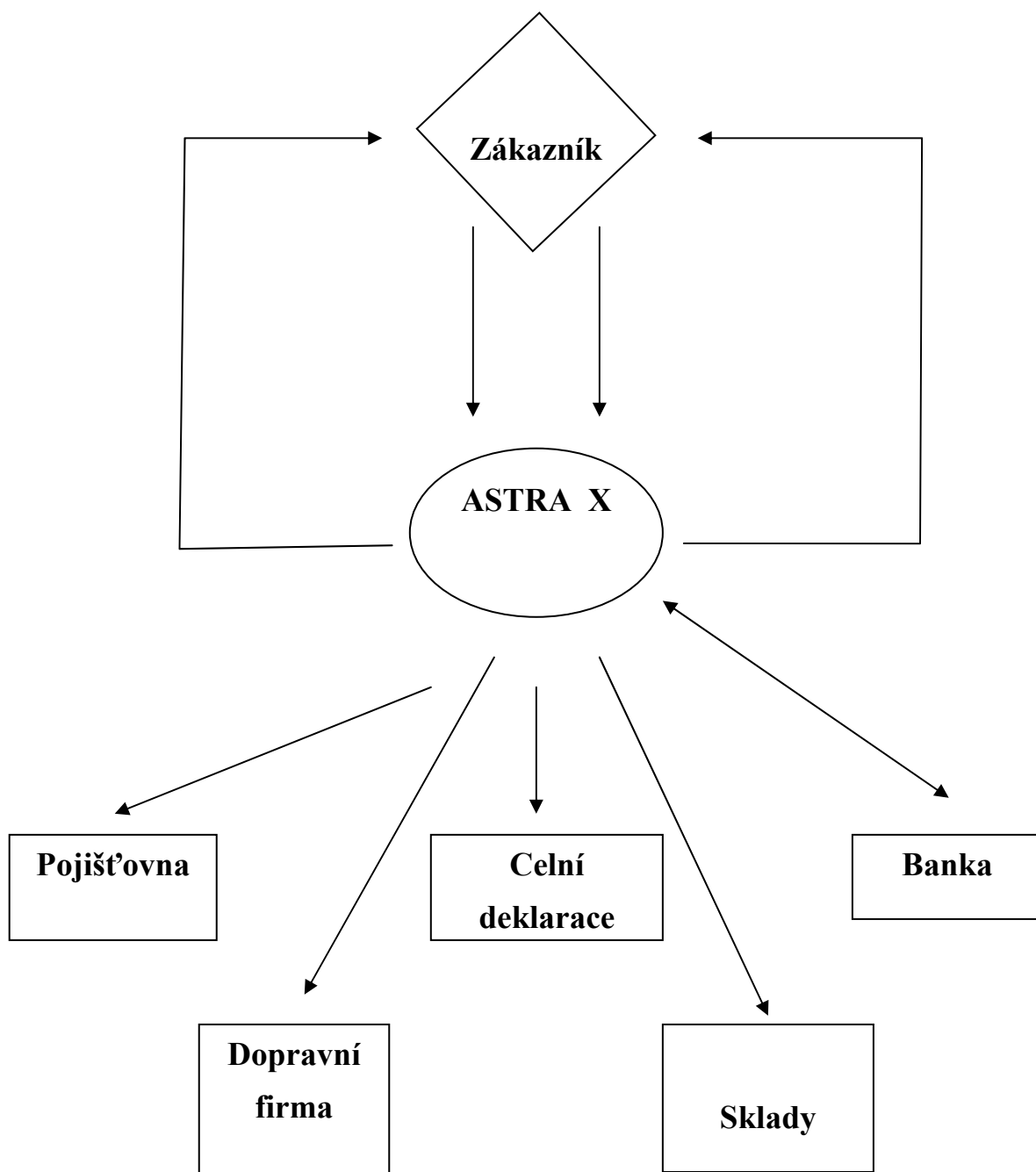
SEZNAM TABULEK

<i>tabulka 1- Stručné informace o firmě [vlastní zdroj]</i>	39
<i>tabulka 2 - Strategické cíle a jejich měřítka společnosti Astra X, s. r. o.</i>	48
<i>tabulka 3 – Vývoj doby obratu pohledávek a závazků z tržeb (2001-2005)</i>	60
<i>tabulka 4 – Vývoj celkové a míry zadluženosti firmy Astra X, s.r.o.</i>	61
<i>tabulka 5 – Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy Astra X, s.r.o.</i>	62
<i>tabulka 6- Vývoj krátkodobých a dlouhodobých pohledávek z obchodního styku</i>	63
<i>tabulka 7 – Vývoj závazků od roku 2001 -2005</i>	64
<i>tabulka 8 – Analýza zákazníků podle rizika</i>	71
<i>tabulka 9 – Rozdělení zákazníků podle pravděpodobnosti zaplacení</i>	72
<i>tabulka 10 - 12 nejvýznamnějších klientů firmy Astra X, s.r.o.</i>	73
<i>tabulka 11 – Poměr pohledávek vůči tržbám v tis. Kč v letech 2004-2005</i>	75
<i>tabulka 12 - Hodnota pohledávek v Kč za jednotlivé měsíce</i>	76
<i>tabulka 13 – Projektové příležitosti společnosti ASTRA X, s.r.o.</i>	80
<i>tabulka 14 – Stanovení výchozích hypotéz [Zpracování vlastní]</i>	81
<i>tabulka 15 – Oblasti a nástroje projektového řešení [Zpracování vlastní]</i>	82
<i>tabulka 16 - Vyhodnocení hypotéz [Zpracování vlastní]</i>	82
<i>tabulka 17 - Odůvodnění projektu metodou SPIN [Zpracování vlastní]</i>	83
<i>tabulka 18 – Časový harmonogram projektových prací [Zpracování vlastní]</i>	85

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Popis činností při nabídce služeb
- PII Vývoj plánovaných tržeb v roce 2005
- PIII Plán výnosů podle jednotlivých druhů dopravy – Praha 2005
- PIV Plán výnosů podle jednotlivých druhů dopravy – Brno 2005
- PV Grafický vývoj výnosů podle jednotlivých druhů dopravy – Praha a Brno 2005
- PVI Plán nákladů na prodej podle jednotlivých druhů dopravy – Praha 2005
- PVII Plán nákladů na provoz podle jednotlivých druhů dopravy – Praha 2005
- PVIII Grafický vývoj plánů nákladů na prodej a provoz – Praha 2005
- PIX Plán nákladů na prodej podle jednotlivých druhů dopravy – Brno 2005
- PX Plán nákladů na provoz podle jednotlivých druhů dopravy – Brno 2005
- PXI Grafický vývoj plánu nákladů na provoz a prodej – Brno 2005
- PXII Procentuální rozbor položek rozvahy firmy Astra X, s.r.o.
- PXIII Procentuální rozbor výnosů firmy Astra X, s.r.o.
- PXIV Procentuální rozbor nákladů firmy Astra X, s.r.o.
- PXV Vývoj pohledávek a závazků
- PXVI Definování činností projektu
- PXVII Výsledná kalkulace projektu řízení pohledávek
- PXVIII Závěrečná zpráva o projektu řízení pohledávek

PŘÍLOHA P I: POPIS ČINNOSTÍ PŘI NABÍDCE SLUŽEB



PŘÍLOHA PII: VÝVOJ PLÁNOVANÝCH TRŽEB V ROCE 2005

Ukazatelé	Doprava					Celkem v Kč
	Námořní		Letecká		Kamionová	
	Export	Import	Export	Import		
Plánované tržby - Praha	5 050 000	1 450 000	150 000	150 000	150 000	6 950 000
Plánované tržby - Brno	5 050 000	1 150 000	170 000	140 000	150 000	6 660 000
Plánované tržby - Astra X	10 100 000	2 600 000	320 000	290 000	300 000	13 610 000
I.čtvrtletí (podíl v %) - Praha	73	21	2	2	2	100
I.čtvrtletí (podíl v %) - Brno	76	17	3	2	2	100
I.čtvrtletí (podíl v %) - Astra X	74	19	2	2	2	100
Plánované tržby - Praha	4 500 000	1 200 000	205 000	175 000	171 000	6 251 000
Plánované tržby - Brno	5 500 000	1 200 000	240 000	190 000	190 000	7 320 000
Plánované tržby - Astra X	10 000 000	2 400 000	445 000	365 000	361 000	13 571 000
II.čtvrtletí (podíl v %) - Praha	72	19	3	3	3	100
II.čtvrtletí (podíl v %) - Brno	75	16	3	3	3	100
II.čtvrtletí (podíl v %) - Astra X	74	18	3	3	3	100
Plánované tržby - Praha	3 800 000	700 000	205 000	135 000	135 000	4 975 000
Plánované tržby - Brno	4 800 000	1 350 000	370 000	120 000	170 000	6 810 000
Plánované tržby - Astra X	8 600 000	2 050 000	575 000	255 000	305 000	11 785 000
III.čtvrtletí (podíl v %) - Praha	76	14	4	3	3	100
III.čtvrtletí (podíl v %) - Brno	70	20	5	2	2	
III.čtvrtletí (podíl v %) - Astra X	73	17	5	2	3	
Plánované tržby - Praha	4 750 000	1 120 000	250 000	205 000	135 000	6 460 000
Plánované tržby - Brno	5 450 000	1 850 000	300 000	230 000	180 000	8 010 000
Plánované tržby - Astra X	10 200 000	2 970 000	550 000	435 000	315 000	14 470 000
IV.čtvrtletí (podíl v %) - Praha	74	17	4	3	2	100
IV.čtvrtletí (podíl v %) - Brno	68	23	4	3	2	100

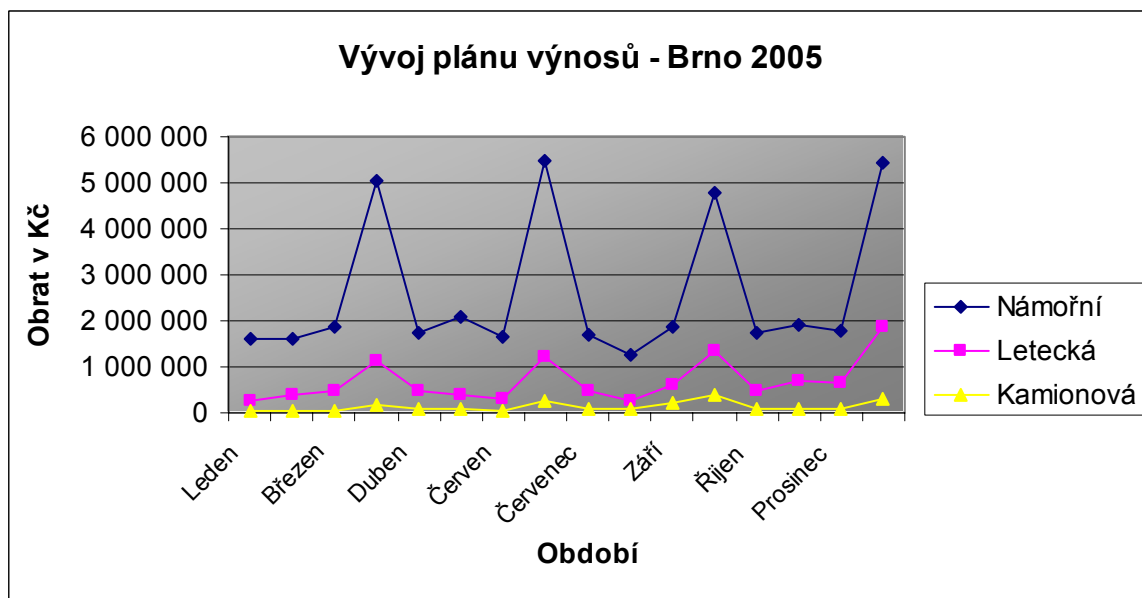
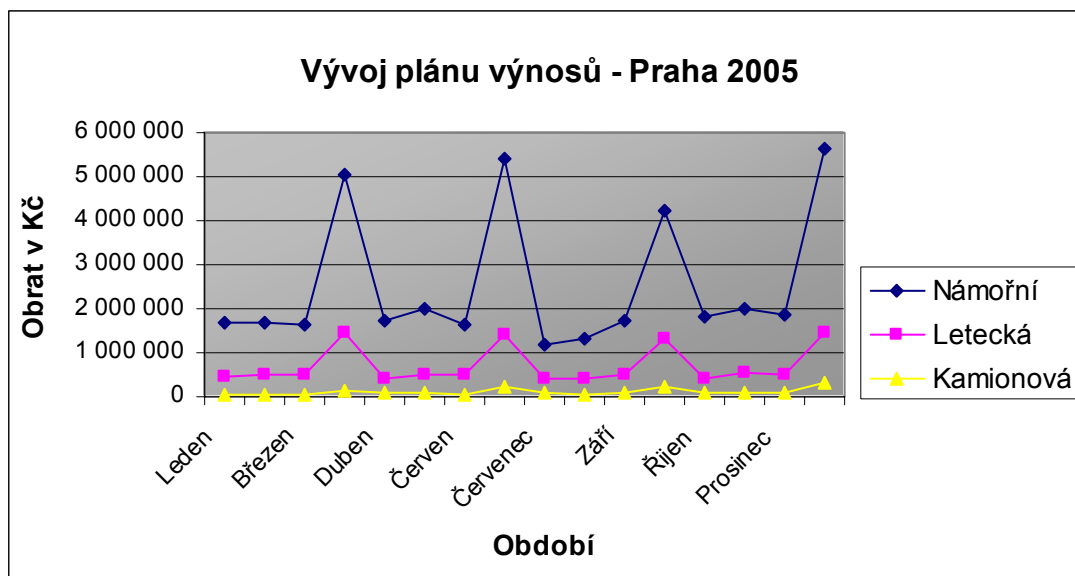
**PŘÍLOHA PIII: PLÁN VÝNOSŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ
DOPRAVY – PRAHA 2005**

Období 2005	Doprava					
	<i>Námořní</i>		<i>Letecká</i>		<i>Kamionová</i>	Obrat v Kč
	Export	Import	Export	Import		
Leden	1 700 000	450 000	50 000	50 000	50 000	2 300 000
Únor	1 700 000	500 000	50 000	50 000	50 000	2 350 000
Březen	1 650 000	500 000	50 000	50 000	50 000	2 300 000
I.čtvrtletí	5 050 000	1 450 000	150 000	150 000	150 000	6 950 000
Duben	1 750 000	400 000	100 000	50 000	50 000	2 350 000
Květen	2 000 000	500 000	100 000	80 000	70 000	2 750 000
Červen	1 650 000	500 000	50 000	80 000	70 000	2 350 000
II.čtvrtletí	5 400 000	1 400 000	250 000	210 000	190 000	7 450 000
Červenec	1 200 000	400 000	100 000	50 000	50 000	1 800 000
Srpen	1 300 000	400 000	50 000	50 000	50 000	1 850 000
Září	1 750 000	500 000	100 000	50 000	50 000	2 450 000
III.čtvrtletí	4 250 000	1 300 000	250 000	150 000	150 000	6 100 000
Říjen	1 800 000	400 000	100 000	100 000	50 000	2 450 000
Listopad	2 000 000	550 000	100 000	100 000	50 000	2 800 000
Prosinec	1 850 000	500 000	100 000	50 000	50 000	2 550 000
IV.čtvrtletí	5 650 000	1 450 000	300 000	250 000	150 000	7 800 000
Celkem	20 350 000	5 600 000	950 000	760 000	640 000	28 300 000

**PŘÍLOHA PIV: PLÁN VÝNOSŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ
DOPRAVY – BRNO 2005**

Období 2005	Doprava					
	<i>Námořní</i>		<i>Letecká</i>		<i>Kamionová</i>	Obrat v Kč
	Export	Import	Export	Import		
Leden	1 600 000	250 000	60 000	50 000	50 000	2 010 000
Únor	1 600 000	400 000	50 000	40 000	50 000	2 140 000
Březen	1 850 000	500 000	60 000	50 000	50 000	2 510 000
I.čtvrtletí	5 050 000	1 150 000	170 000	140 000	150 000	6 660 000
Duben	1 750 000	500 000	90 000	50 000	50 000	2 440 000
Květen	2 100 000	400 000	100 000	70 000	70 000	2 740 000
Červen	1 650 000	300 000	50 000	70 000	70 000	2 140 000
II.čtvrtletí	5 500 000	1 200 000	240 000	190 000	190 000	7 320 000
Červenec	1 700 000	500 000	100 000	40 000	50 000	2 390 000
Srpen	1 250 000	250 000	70 000	40 000	60 000	1 670 000
Září	1 850 000	600 000	200 000	40 000	60 000	2 750 000
III.čtvrtletí	4 800 000	1 350 000	370 000	120 000	170 000	6 810 000
Říjen	1 750 000	500 000	100 000	100 000	60 000	2 510 000
Listopad	1 900 000	700 000	100 000	80 000	60 000	2 840 000
Prosinec	1 800 000	650 000	100 000	50 000	60 000	2 660 000
IV.čtvrtletí	5 450 000	1 850 000	300 000	230 000	180 000	8 010 000
Celkem	20 800 000	5 550 000	1 080 000	680 000	690 000	28 800 000

PŘÍLOHA PV: GRAFICKÝ VÝVOJ VÝNOSŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ DOPRAVY – PRAHA A BRNO 2005



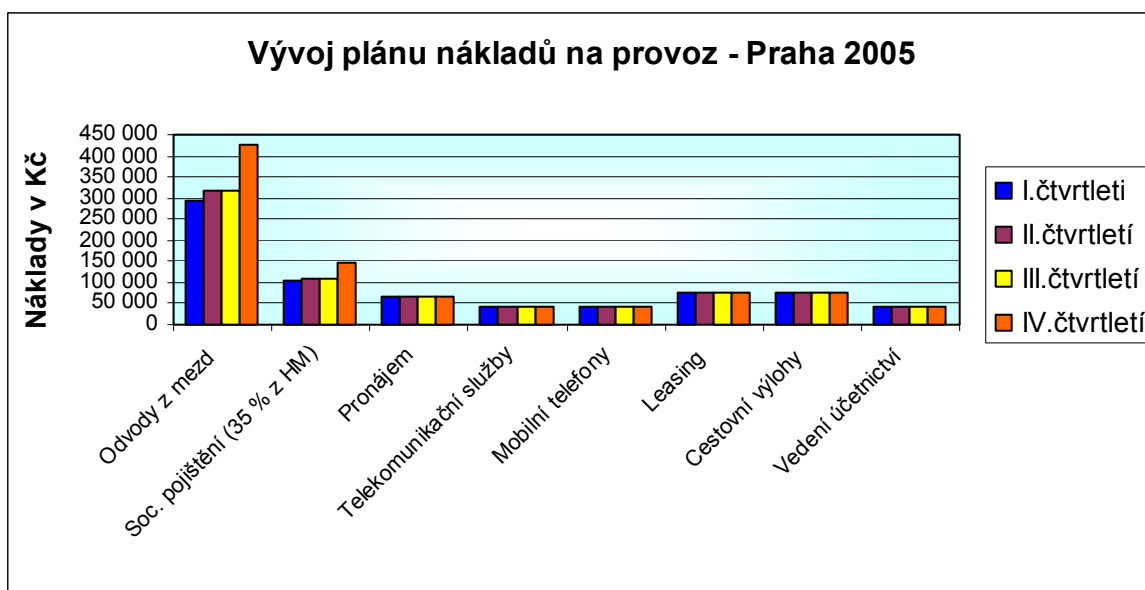
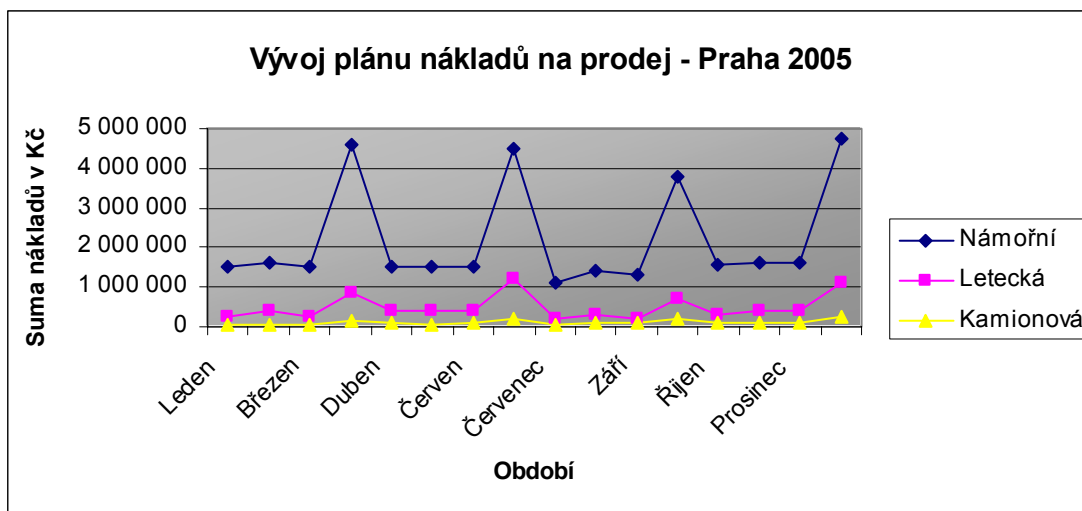
**PŘÍLOHA PVI: PLÁN NÁKLADŮ NA PRODEJ PODLE
JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ DOPRAVY – PRAHA 2005**

Období 2005	Doprava					Suma nákladů v Kč
	Námořní		Letecká		Kamionová	
	Export	Import	Export	Import		
Leden	1 500 000	230 000	45 000	45 000	45 000	1 865 000
Únor	1 600 000	400 000	45 000	45 000	45 000	2 135 000
Březen	1 500 000	230 000	45 000	45 000	45 000	1 865 000
I.čtvrtletí	4 600 000	860 000	135 000	135 000	135 000	5 865 000
Duben	1 500 000	400 000	80 000	65 000	63 000	2 108 000
Květen	1 500 000	400 000	45 000	65 000	63 000	2 073 000
Červen	1 500 000	400 000	80 000	45 000	45 000	2 070 000
II.čtvrtletí	4 500 000	1 200 000	205 000	175 000	171 000	6 251 000
Červenec	1 100 000	200 000	45 000	45 000	45 000	1 435 000
Srpen	1 400 000	300 000	80 000	45 000	45 000	1 870 000
Září	1 300 000	200 000	80 000	45 000	45 000	1 670 000
III.čtvrtletí	3 800 000	700 000	205 000	135 000	135 000	4 975 000
Říjen	1 550 000	320 000	80 000	80 000	45 000	2 075 000
Listopad	1 600 000	400 000	90 000	80 000	45 000	2 215 000
Prosinec	1 600 000	400 000	80 000	45 000	45 000	2 170 000
IV.čtvrtletí	4 750 000	1 120 000	250 000	205 000	135 000	6 460 000
Celkem	17 650 000	3 880 000	795 000	650 000	576 000	23 551 000

**PŘÍLOHA PVII: PLÁN NÁKLADŮ NA PROVOZ PODLE
JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ DOPRAVY – PRAHA 2005**

Položky	I.čtvrtletí	II.čtvrtletí	III.čtvrtlet í	IV.čtvrtlet í	Celkem
Odvody z mezd	294 000	318 000	318 000	424 000	1 354 000
Soc. pojištění (35 % z HM)	102 900	111 300	111 300	148 400	473 900
Pronájem	66 000	66 000	66 000	66 000	264 000
Telekomunikační služby	45 000	45 000	45 000	45 000	180 000
Mobilní telefony	45 000	45 000	45 000	45 000	180 000
Leasing	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
Pohonné látky	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Pronájem garáže	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
Pojištění	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Spotřební materiál	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Cestovní výlohy	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
Vedení účetnictví	45 000	45 000	45 000	45 000	180 000
Audit	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Vedení účtu + poplatky	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Kurýrní služby/poštovné	7 500	7 500	7 500	7 500	30 000
Jiné výlohy	90 000	80 000	80 000	80 000	330 000
Celkem v Kč	884 400	916 800	916 800	1 059 900	3 777 900
Hrubý zisk před zdaněním	200 600	282 200	208 200	280 100	971 100

PŘÍLOHA PVIII: GRAFICKÝ VÝVOJ PLÁNŮ NÁKLADŮ NA PRODEJ A PROVOZ – PRAHA 2005



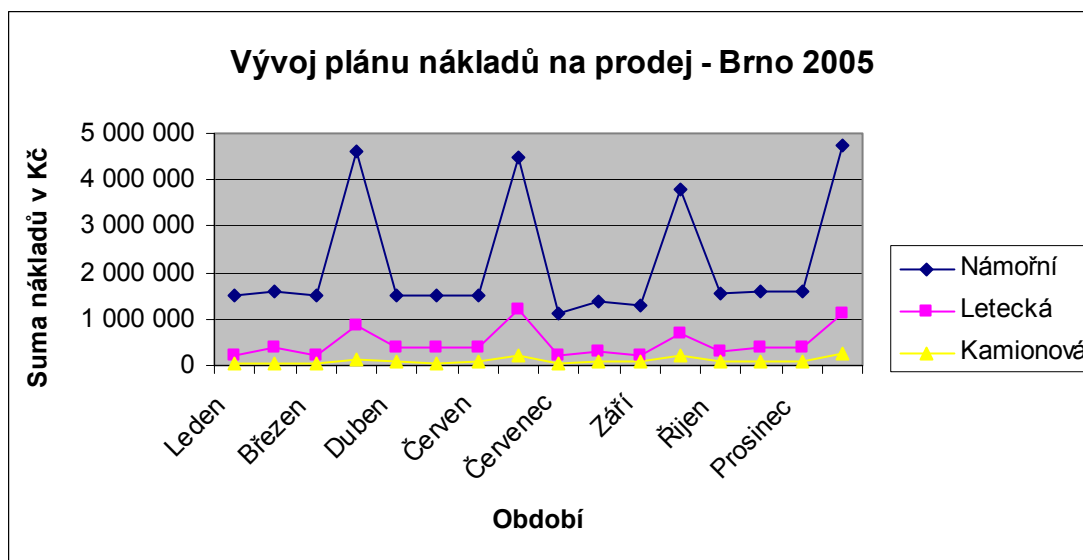
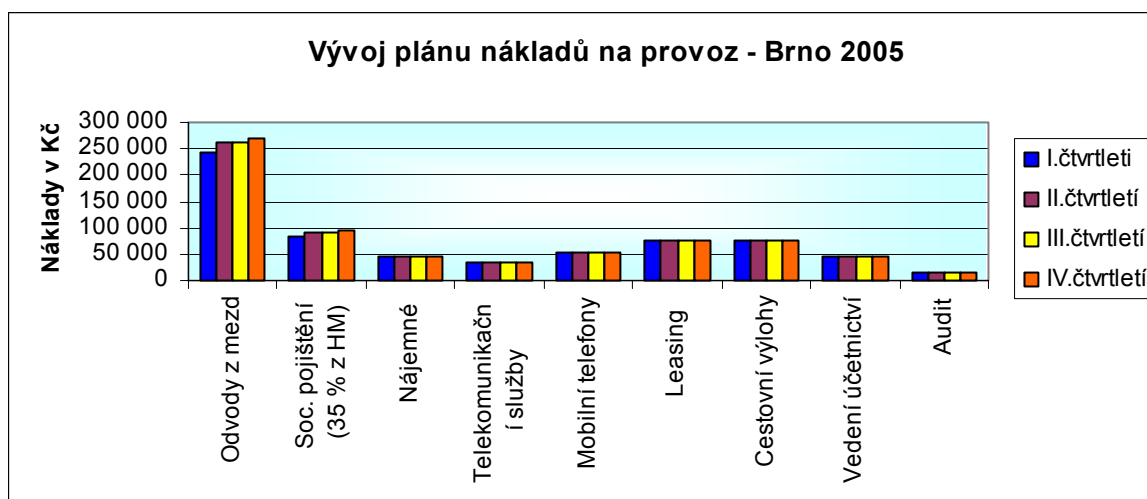
**PŘÍLOHA PIX: PLÁN NÁKLADŮ NA PRODEJ PODLE
JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ DOPRAVY – BRNO 2005**

Období 2005	Doprava					Suma nákladů v Kč
	Námořní		Letecká		Kamionová	
	Export	Import	Export	Import		
Leden	1 300 000	330 000	45 000	45 000	40 000	1 760 000
Únor	1 400 000	500 000	50 000	50 000	40 000	2 040 000
Březen	1 400 000	400 000	50 000	50 000	40 000	1 940 000
I.čtvrtletí	4 100 000	1 230 000	145 000	145 000	120 000	5 740 000
Duben	1 600 000	400 000	80 000	65 000	60 000	2 205 000
Květen	1 500 000	400 000	45 000	65 000	60 000	2 070 000
Červen	1 400 000	400 000	70 000	50 000	40 000	1 960 000
II.čtvrtletí	4 500 000	1 200 000	195 000	180 000	160 000	6 235 000
Červenec	1 100 000	300 000	45 000	45 000	40 000	1 530 000
Srpen	1 400 000	400 000	80 000	50 000	40 000	1 970 000
Září	1 600 000	400 000	70 000	50 000	40 000	2 160 000
III.čtvrtletí	4 100 000	1 100 000	195 000	145 000	120 000	5 660 000
Říjen	1 550 000	420 000	80 000	80 000	40 000	2 170 000
Listopad	1 800 000	600 000	90 000	80 000	40 000	2 610 000
Prosinec	1 500 000	400 000	70 000	50 000	40 000	2 060 000
IV.čtvrtletí	4 850 000	1 420 000	240 000	210 000	120 000	6 840 000
Celkem	17 550 000	4 950 000	775 000	680 000	520 000	24 475 000

**PŘÍLOHA PX: PLÁN NÁKLADŮ NA PROVOZ PODLE
JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ DOPRAVY – BRNO 2005**

Položky	I.čtvrtletí	II.čtvrtletí	III.čtvrtlet í	IV.čtvrtlet í	Celkem
Odvody z mezd	243 000	261 000	261 000	270 000	1 035 000
Soc. pojištění (35 % z HM)	85 050	91 350	91 350	94 500	362 250
Nájemné	45 000	45 000	45 000	45 000	180 000
Telekomunikační služby	35 000	35 000	35 000	35 000	140 000
Mobilní telefony	55 000	55 000	55 000	55 000	220 000
Leasing	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
Pohonné látky	40 000	40 000	40 000	40 000	160 000
Pronájem – parkovné	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
Pojištění	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Spotřební materiál	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
Cestovní výlohy	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
Vedení účetnictví	45 000	45 000	45 000	45 000	180 000
Audit	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Vedení účtu + poplatky	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Kurýrní služby/poštovné	7 500	7 500	7 500	7 500	30 000
Jiné výlohy	100 000	180 000	180 000	180 000	640 000
Celkem v Kč	799 550	823 850	823 850	836 000	3 283 250
Hrubý zisk před zdaněním	120 450	261 150	326 150	334 000	1 041 750

PŘÍLOHA PXI: GRAFICKÝ VÝVOJ PLÁNU NÁKLADŮ NA PROVOZ A PRODEJ – BRNO 2005



**PŘÍLOHA PXII: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK ROZVAHY
FIRMY ASTRA X, S.R.O.**

	2002	2003	1.II	2004	02/04	2005	02/05
Aktiva celkem	24 831	23 873	-3,9%	22 764	-4,6%	22 521	-1,1%
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Stálá aktiva	606	606	0,0%	512	-15,5%	512	0,0%
NIM (DNM)	58	58	0,0%	58	0,0%	58	0,0%
HIM (DHM)	548	548	0,0%	454	-17,2%	454	0,0%
Finanční investice (DFM)	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Oběžná aktiva	23 946	23 169	-3,2%	21 894	-5,5%	21 560	-1,5%
Zásoby	0	0		0		0	
Dlouhodobé pohledávky	43	120	179,1%	203	69,2%	223	9,9%
Krátkodobé pohledávky	14 450	13 184	-8,8%	15 342	16,4%	14 794	-3,6%
Pohledávky z obchodního styku	14 397	12 951	-10,0%	14 876	14,9%	14 176	-4,7%
Finanční majetek	9 453	9 865	4,4%	6 349	-35,6%	6 543	3,1%
Ostatní aktiva	279	98	-64,9%	358	265,3%	449	25,4%
Pasiva celkem	24 831	23 873	-3,9%	22 764	-4,6%	22 521	-1,1%
Vlastní kapitál	6 585	7 409	12,5%	7 678	3,6%	7 701	0,3%
Základní kapitál	204	204	0,0%	204	0,0%	204	0,0%
Kapitálové fondy	0	0		0		0	
Fondy ze zisku	1 549	1 549	0,0%	1 580	2,0%	1 580	0,0%
HV minulých let	2 864	2 902	1,3%	4 671	61,0%	4 705	0,7%
HV běžného období	1 968	2 754	39,9%	1 223	-55,6%	1 212	-0,9%
Cizí zdroje	17 800	16 133	-9,4%	14 976	-7,2%	14 666	-2,1%
Rezervy	1 601	2 652	65,6%	1 480	-44,2%	1 338	-9,6%
Dlouhodobé závazky	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé závazky	16 199	13 481	-16,8%	13 496	0,1%	13 328	-1,2%
Závazky z obchodního styku	14 682	12 682	-13,6%	12 765	%	12 320	-3,5%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Běžné bankovní úvěry	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ostatní pasiva	446	331	-25,8%	110	-66,8%	154	40,0%

**PŘÍLOHA PXIII: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR VÝNOSŮ FIRMY
ASTRA X, S.R.O.**

		2002		2003		2004		2005	
I.	Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrob. a služeb	55 027	97,86%	52 979	97,29%	53 865	96,22%	53 978	97,57%
II.2.	Změna stavu vnitropod. zásob	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
II.3.	Aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
III.	Tržby z prodeje DHM a mat.	193	0,34%	76	0,14%	290	0,52%	156	0,28%
IV.	Zúčtování rezerv a čas.rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0
V.	Zúct. oprav. polož. do provozních V	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VI.	Ostatní provozní výnosy	296	0,53%	1 000	1,84%	184	0,33%	157	0,28%
XI.	Zúčtování rezerv do fin. výnosů	0	0,00%	21	0,04%	37	0,07%	57	0,10%
XIII.	Výnosové úroky	31	0,06%	18	0,03%	26	0,05%	14	0,03%
XIV.	Ostatní finanční výnosy	580	1,03%	263	0,48%	1 355	%	759	1,37%
XV.	Převod finančních výnosů	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0
XVI.	Mimořádné výnosy	104	0,18%	95	0,17%	226	0,40%	202	0,37%
	Výnosy celkem	56 231	100,0%	54 452	100,0%	55 983	97,6%	55 323	100,00 %

**PŘÍLOHA PXIV: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR NÁKLADŮ FIRMY
ASTRA X, S.R.O.**

		2002		2003		2004		2005	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B.	Výkonová spotřeba	51 026	91,47%	49 532	92,46%	48 205	89,91%	47 987	91,52%
C.	Osobní náklady	2 045	3,67%	1 781	3,32%	2 996	5,59%	2 533	4,83%
D.	Daně a poplatky	4	0,01%	3	0,01%	9	0,02%	8	0,02%
E.	Odpisy dlouh.NHM a DHM	194	%	158	0,29%	141	0,26%	73	0,14%
F.	Zůstat. cena prodaného DHM a mat.	58	0,10%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
G.	Tvorba rezerv a čas. rozl. provoz. N	74	0,13%	127	0,24%	165	0,31%	152	0,29%
H.	Zúčt. oprav. položek pro provoz. N	18	0,03%	85	0,16%	95	0,18%	54	0,10%
I.	Ostatní provozní náklady	48	0,09%	4	0,01%	135	0,25%	5	0,01%
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	263	0,47%	175	0,33%	0	%	0	0,00%
N.	Nákladové úroky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
O.	Ostatní finanční náklady	687	1,23%	563	1,05%	1 043	1,95%	986	1,88%
P.	Převod finančních nákladů	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 366	2,45%	1 141	2,13%	825	1,54%	636	1,21%
S.	Mimořádné náklady	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
T.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Náklady celkem	55 783	99,7%	53 569	100,0%	53 614	100,0%	52 434	100,0%

PŘÍLOHA PXV: VÝVOJ POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ

Ozna- čení	Aktiva	Řáde k	Účetní období				
			2001	2002	2003	2004	2005 plán
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.37 až 41)	036	72	43	120	203	223
C.II.1	Pohledávky z obch. styku	037	72	43	120	203	223
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružením	038					
3.	Pohledávky v podnicích s rozhod. vlivem	039					
4.	Pohledávky v podnicích s podstat. vlivem	040					
5.	Jiné pohledávky	041				0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	17 017	14 450	13 184	15 342	14 794
C.III.1	Pohledávky z obch. styku	049	16 956	14 397	12 951	14 876	14 176
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružením	050					
3.	Sociální zabezpečení	051					
4.	Stát - daňové pohledávky	052	61	29	185	267	491
5.	Odložená daňová pohledávka	053				22	31
6.	Pohledávky v podnicích s rozhod. vlivem	054					
7.	Pohledávky v podnicích s podstat. vlivem	055					
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	48	151	55
9.	Jiné pohledávky	057		24	0	26	41
Ozna- čení	Pasiva	Řáde k	Účetní období				
			2001	2002	2003	2004	2005 plán
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 85 až 90)	084	0	0	0	0	0
B.II.1	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	085	0	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	16 199	13 481	12 648	13 496	13 328
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	14 682	12 682	10 793	12 765	12320
2.	Závazky ke společníkům a sdružení	104	22	21	24	24	24
3.	Závazky k zaměstnancům	105	81	66	107	101	105
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	106	67	53	83	79	82
5.	Stát - daňové závazky a dotace	107	1 180	363	22	22	22
6.	Krátkodobé přijaté zálohy	108			0	0	
7.	Odložený daňový závazek	109					
8.	Závazky k podnikům s rozhod.vlivem	110					
9.	Závazky k podnikům s podst.vlivem	111					
10.	Dohadné účty pasivní		93	238	1 476	419	650
11.	Jiné závazky	112	74	58	143	86	125

Příloha PXVII: Výsledná kalkulace projektu řízení pohledávek

**VÝSLEDNÁ KALKULACE PROJEKTU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK
VE FIRMĚ ASTRA X, S.R.O.**

POPIS PROJEKTOVÝCH VÝKONŮ (ČINNOSTÍ)

- Analýza doby obratu pohledávek
- Poměr pohledávek vůči tržbám
- Evidence pohledávek
- Analýza zákazníků
- Opatření proti neplatičům
- Obchodní úvěry pro stálé zákazníky
- Diskonty – slevy za předčasné zaplacení
- Stanovení časového horizontu diskontu

PRACOVNÍ BALÍK	PLÁNOVANÉ NÁKLADY	SKUTEČNÉ NÁKLADY	ODCHYLKA	ODŮVODNĚNÍ	NÁVRH ŘEŠENÍ
1.Náklady na zaškolení pracovníka na pozici controlle ra	KČ 25.000,--				
2. náklady na technické vybavení	KČ 80.000,--				
3. Náklady na ekonomický informační systém	KČ 60.000,--				
4. Ostatní náklady	KČ 30.000,--				
SOUČET	KČ 195.000,--				

DÉLKA TRVÁNÍ PROJEKTU: 6 MĚSÍCŮ

Příloha PXIII – závěrečná zpráva o projektu řízení pohledávek

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA O PROJEKTU			
PROJEKT ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ ASTRA X, S.R.O.		ČÍSLO PROJEKTU: 1/2005 - BRNO	DATUM: 2006-02-01
VEDOUCÍ PROJEKTU: ŘEDITEL FIRMY		INTERNÍ ZADAVATEL: FIRMA ASTRA X, S.R.O.	
PŮVODNÍ CÍLE: EFEKTIVNÍ A OPTIMÁLNÍ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK			
ZMĚNY CÍLŮ:			
TERMÍNY	PLÁNOVANÉ UKONČENÍ	SKUTEČNÉ UKONČENÍ	ODCHYLKA
	2006-01-31		
NÁKLADY	PLÁNOVANÉ NÁKLADY	SKUTEČNÉ NÁKLADY	ODCHYLKA
	KČ 170.000,--		
VÝDAJE	PLÁNOVANÉ VÝDAJE	SKUTEČNÉ VÝDAJE	ODCHYLKA
	KČ 25.000,--		
VÝSLEDEK			
ZDŮVODNĚNÍ ODCHYLKY/DŮSLEDKY:			
PŘÍLOHY:			
1. PLÁN TERMÍNŮ 2. PLÁN NÁKLADŮ 3. PLÁN VÝDAJŮ 4. PLÁN HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU 5. JINÉ			

PŘÍLOHA PXIII – ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA O PROJEKTU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

PŘÍLOHA PXVI – DEFINOVÁNÍ ČINNOSTÍ PROJEKTU [ZPRACOVÁNÍ VLASTNÍ]

